Søren H Ødegården

fra min tid i

storebrand

6. februar 1968 - 19. oktober 2007

fra min tid i

fra min tid i Storebrand

Forfatter: Søren H Ødegården

Utgitt av: Eget forlag

3. utgave 2020

Trykt 2020 hos: ScandinavianBook, Oslo

ISBN 978-82-303-4840-6

1. utgave september 2007
2. utgave november 2010
   Redigert om og supplert basert på gjennomlesing av skriftlig materiale som er beskrevet i kildeoversikten.
3. utgave november 2020
   Noen mindre justeringer i teksten.

Innhold

1 Forord 7

2 Noen epoker og prosjekter 9
1968 – 1974 IT i Brage-Fram og Nordengruppen 10
1974 – 1982 IT og strategi i Idun og Storebrand-Idun 27
1982 – 1986 Regioner og administrasjon i Storebrand-Norden 71
1986 – 1988 Haugesund Sjø 108
1988 – 1992 Forsikring i Storebrand og UNI Storebrand 136
1992 – 1995 Livsforsikring og sparing i UNI-Storbrand og Norfond 186
1995 – 1999 Organisasjonsutvikling og kompetanse i Storebrand 210
1999 – 2007 Konsernfunksjoner og eksterne prosjekter 240

3 Noen refleksjoner om litt av hvert 281
Erfaringer og synspunkter som kanskje kan bidra til refleksjon 282

4 Avsluttende ord 297

5 Fakta 303
Noen nøkkeltall fra enkeltselskap og konsern 304
Oversikt over Storebrands historie 305
CV 319
Statistikk over tid, møter, reiser med mer 320
Kilder som er benyttet til ”Erfaringer og refleksjoner” 321
Navn på personer jeg har samarbeidet med 322
Logoer som i min tid er benyttet i enkeltselskap og konsern 325

1 Forord

Da denne oppsummeringen av min tid i Storebrand ble påbegynt i 2007, var det på mange måter en sorgprosess. Det var leit å slutte etter nesten 40 år i konsernet. Teksten ble skrevet i høyt tempo for å bli ferdig før jeg hadde min siste dag i Storebrand. Det medvirket til at den pedagogiske formen ikke ble spesielt vellykket. Den første utgaven ble derfor trukket tilbake. I denne utgaven er det gjort endringer og nytt stoff er kommet til.

Med nesten 40 år i konsernet, har jeg ikke bare opplevd interne prosesser, utfordringer og gleder. Også i konsernets eksterne rammebetingelser og i næringen, har det skjedd mye. Derfor er hvert kapittel innledet med en oversikt over viktige hendelser i og utenfor konsernet. På denne måten kan kanskje noe av det som beskrives settes inn i en større sammenheng. Bakerst er det også satt opp en oversikt helt fra 1767. Denne oversikten ble for noen år siden utarbeidet av Dag Wold, og er supplert av meg.

De følgende sider gir noen glimt fra min tid i Storebrand. I yngre år utarbeidet jeg ofte referater fra møter. Da var tilbakemeldingen alltid god, fordi jeg fikk frem de viktige momentene på en objektiv måte uten å sitere enkeltpersoner. Hukommelsen er preget av velutviklet evne til å se logiske sammenhenger og hva som er vesentlig fremfor detaljer. Likevel:

Selv under ed kan to personer beskrive den samme hendelsen svært forskjellig. Vi har filtre som styrer hva vi oppfatter i en situasjon. Filtrene er preget av personlighet, holdninger, erfaringer og interesser. Det er derfor svakheter og hull i denne fremstillingen, preget som den er av mitt filter. Samtidig: Jeg har gjennomgått flere hyllemeter med dokumentasjon som er samlet over nesten 40 år. Det som beskrives er derfor antagelig relativt korrekt, men det er sikkert hendelser og forhold som burde vært med, slik at helheten ble mer balansert.

Det blir mye jeg og meg. Dette er min historie, men det er vi og vårt det har vært. Ikke noe er oppnådd av meg alene. Samtidig er det mine erfaringer og mine opplevelser som beskrives. Enkelte steder kan det derfor se ut som om jeg vet best og er best. Det er ikke slik, det er jeg sørgelig klar over. Samtidig er det ikke lett å være helt objektiv når det er egne erfaringer som beskrives.

Mine erfaringer med Storebrand er meget positive. Det ville vært rart om jeg ikke også var uenig i noen av de beslutninger som er tatt i konsernet. Derfor er det også tatt med noen råd basert på de erfaringer jeg har, i håp om at de vil bli vurdert. Skulle de bidra til noen justeringer i kursen videre, ville jeg selvfølgelig bli ekstra fornøyd.

Tillegg i 2020

Når boken trykkes i 2020 er det selvfølgelig mye som har skjedd i Storebrand, i næringen og i samfunnet siden 2010, da forrige utgave ble lagt ut på min hjemmeside (den ble ikke trykket da). Jeg har valgt å ikke gjøre vesentlige endringer i teksten bortsett fra enkelte mindre justeringer, selv om den reflekterer forholdene før 2010. Det er med andre ord mye av det som kommenteres, særlig i siste del av boken, som er utdatert.

Jeg vil imidletid nevne to hendelser:

I 2012 ble Odd Arild Grefstad ny konsernsjef. Han erstattet Idar Kreutzer, som ble adm direktør i det som nå kalles Finans Norge, en videreføring av Finansnæringens Fellesorganisasjon.

Odd Arild var i min tid en meget kompetent fagmann og en førsteklasses leder, som jeg også har skrevet i boken. Storebrand var heldig som fikk ham som konsernsjef. Vi ser også av resultatrapportene fra konsernet at det har vært en meget positiv utvikling og at aksjekursen har beveget seg oppover igjen under hans ledelse.

I 2017 feiret Storebrand 250-års-jubileum med bl a utarbeidelse av et to-binds historieverk om Storebrands og næringens utvikling i denne 250-års-perioden. Min bok var en av mange kilder, og var ifølge hovedforfatteren den mest siterte kilden i verket. Jeg har ikke sjekket. På jubileumsarrangementet var det hyggelig gjensyn med mange tidligere kollegaer og de som hadde lest min bok på nettet ga mange positive tilbakemeldinger.

2 Noen epoker og prosjekter

1968 – 1974 IT i Brage-Fram og Nordengruppen

Noen hendelser i perioden (hele tabellen bakerst):

1968	Jeg blir timebetalt ”løsarbeider” i Brage-Fram
1968	Brage-Fram forbereder overgangen fra hullkort til EDB. Stort prosjekt som sprenger alle planer og budsjetter. Resultatet blir livsystemet ALIS.
1968	Brage-Fram flytter fra Frams hovedkontor i Bygdøy Allé og Brages hovedkontor i Kirkeveien til nytt hovedkontor i Ruseløkkveien.
1969	Skadeforsikringsselskapene Norske Alliance og Sigyn oppretter holdingselskapet A/S Sirius som felles eierselskap.
1971	Jeg blir fast ansatt i Brage-Frams EDB-avdeling.
1971	Nordengruppen A/S erstatter Sirius som holdingselskap for Norske Alliance og Sigyn og bringer Forsikrings-Aksjeselskapet Norden inn som et tredje datterselskap. Forsikringsvirksomheten samordnes.
1973	Brage-Fram går inn som Nordengruppens livselskap og endrer sitt navn til Norden Livsforsikring A/S fra 1974.
1974	Brage-Fram selger ALIS til flere andre livselskap i Norge og Danmark.

Brage-Fram

Noen fakta om Brage-Fram pr 1969:

- Brage-Fram var et aksjeselskap med 2,05 mill kroner i aksjekapital fordelt på 20.500 aksjer. Aksjeutbyttet begrenset til 6 %. Markedsverdi uinteressant. Aksjonærforhold ikke omtalt i årsberetningen.
- Brage-Frams grunnsyn fokuserte på publikum, egne kunder, ansatte og myndigheter.
- Vedtatt fusjon mellom Brage og Fram i 1963. Bare delvis gjennomført i 1968. Ble fullført gjennom flytting til nytt hovedkontor i Ruseløkkveien 14 i 1968.
- Organisert etter ”samlebåndprisnippet” med manuelle rutiner. Hullkort benyttet til inkasso og aktuarielle beregninger.
- Kjøpte EDB-tjenester av AS EDB, som var eiet av Nordengruppen
- Salg gjennom egne assurandører (112) og fritidsagenter (1.768) knyttet til 28 avdelingskontorer.
- Mange ansatte begynte rett etter fullført utdannelse og ble værende til pensjonsalder.
- Adm direktør var Paul Quale og Georg Harbitz sammen.

Nordengruppen

Noen fakta om Nordengruppen pr 1972:

- Nordengruppen var resultatet av en fusjon mellom skadeselskapene Norske Alliance, Sigyn og Norden og fra 1973 også livselskapet Brage-Fram.
- Etter fusjonen ble det utviklet en struktur bestående av Norden Skade og Norden Liv samt diverse selskap innen eiendom, finansformidling og EDB. Senere ble det kjøpt en rekke selskap innen forsikring (Tor, Trygd, Neptun m fl) og finansiering (Kristiansund Finans m fl).
- Nordengruppen var et aksjeselskap med 35,3 mill kroner i aksjekapital. Aksjonærforhold ikke omtalt i årsberetningen.
- Virksomhet hovedsakelig i Norge. Reassuranse fra utlandet rundt 2,2 mill kroner.
- Salg gjennom egne assurandører og fritidsagenter knyttet til 43 avdelingskontorer.
- All utvikling og drift av konsernets systemer foregikk i AS EDB.
- Nytt kontorbygg på Østerås i Bærum bygget med innflytting i 1975.
- Konsernsjef var Gunnar Aasberg.

Noen tall fra regnskap og årsberetning i perioden (hele tabellen bakerst):

År	Selskap	Premie-inntekter (mill kr)		Netto rente-inntekter (mill kr)	Sum eiendeler (mill kr)	Resultat Konsern (mill kr)	Antall ansatte
		Liv	Skade	Bank			
1968	Brage-Fram	76			920	2	205
1969	Brage-Fram	80			965	1	198
1970	Brage-Fram	87			1.008	1	177
1971	Brage-Fram	94			1.062	6	172
1972	Nordengruppen	108	140		1.585	21	Ca 1.000
1973	Nordengruppen	143	169		1.706	31	Ca 1.000

Det startet i Brage-Fram

Etter gymnaset underviste jeg fire år i skolen. I ett år bodde jeg på et lite sted på Vestlandet og underviste barn. I tre år underviste jeg ungdom som var nesten like gamle som meg selv ved Langesund høyere allmennskole, som det het den gangen. Det var givende, og tilbakemeldingene var meget gode. Tanken var å gjøre skolen til mitt arbeidsfelt. Målet var derfor å bli lektor i realfag.

I denne perioden begynte jeg også å interessere meg for politikk, og ble aktiv i Unge Høyre og Høyre. Som formann i Unge Høyres fylkesstyre og medlem i Høyres Fylkesstyre i Telemark, lærte jeg mye om samfunnsforhold og politikk. En erfaring fra denne tiden var at jeg neppe hadde noen fremtid som politiker. Jeg var, og er, ikke noen stor kommunikator og hadde ikke evnen til å begeistre store forsamlinger. Politisk taktikk og hestehandling fikk jeg sterk aversjon mot etter enkelte opplevelser av den sorten, blant annet på nominasjonsmøter til stortingsvalg. Jeg foretrekker å ha alle kort på bordet og misliker sterkt hvisking i korridorene.

Imidlertid, med ønsket om å undervise i skolen, ble Universitetet i Oslo neste stoppested. Som såkalt skoleflink, med toppkarakterer fra gymnaset, holdt jeg et høyt tempo på universitetet. Også på universitetet ble resultatene gode. Samtidig var jeg aktiv i Realistforeningen og i Røde Kors.

Studielånet kunne ikke gi meg den samme levestandarden som før. Det var behov for å bruke noen timer i uka for å få noe mer å leve av. Ved å trappe ned på enkelte andre aktiviteter, kunne dette gjøres uten at det gikk ut over studiene.

Bygdøy Allé 4

En annonse slått opp på Blindern medførte gjensidig napp: 6. februar 1968 møtte jeg i Bygdøy Alle 4, hos Brage-Fram, for å diskutere oppgaver og betaling. Rolf Hermansen var den første jeg hadde kontakt med i Brage-Fram. Han ga et meget sympatisk inntrykk, og oppgavene virket spennende.

Utgangspunktet var overgang fra hullkort til elektronisk databehandling (EDB), som det het den gangen. Arbeidet besto i å overføre og kontrollere forsikrings- og kundeinformasjon som skulle inn i et nytt elektronisk register. Dette var starten på et system for forvaltning av individuelle livs- og pensjonsforsikringer, som ble omtrent enerådende i Norge i flere ti-år. Basis for systemet var en modell kalt Advanced Life Insurance System (ALIS). Denne modellen var innkjøpt fra Canada, men det meste måtte utvikles fra grunnen av. Vi bruker det fortsatt i Storebrand etter over 40 år. Antagelig er det global rekord.

Vi satt på Blåsalen i 4. etasje. Bygdøy Allé 4 var på 4 etasjer. Det var tidligere Frams hovedkontor. I tillegg benyttet selskapet Brages tidligere hovedkontor i Prinsensgate.

Bygdøy Allé 4 var en liten bygning i granitt. Foran huset var en velstelt hage. Vaktmesteren, Hakvåg, holdt alt i orden både inne og ute. Selv om bygningen innvendig var noe slitt, var det stil og orden. Kona til vaktmesteren hadde ansvar for kjøkken og lunsjservering. Normalt spiste jeg i denne perioden lunsj på Frederikke, restauranten på Blindern. Når det passet slik, prøvde jeg imidlertid å få med lunsjen i Bygdøy Allé 4. Fru Hakvågs ferske og nysmurte rundstykker med ost og kaffe kokt på gamlemåten, var årsaken.

Heisen var av den gamle, knirkende sorten med gitterdør, og tempoet var avslappet. Trappa var imidlertid raskere for en ungdom i noenlunde form. Den brukte også en ung dame som senere ble kona mi. En dag kom hun nedover trappa mens jeg gikk oppover. Lange slanke ben og miniskjørt gjorde inntrykk. Det tok tid før vi ble kjent, og det tok tid før vi giftet oss. Imidlertid har jeg fortsatt førsteinntrykket på netthinna.

I Blåsalen satt en gruppe studenter sammen med noen av selskapets ansatte. Over noen måneder gjennomgikk vi hver eneste polise i selskapet. Bunke på bunke av polisekort ble brakt opp fra arkivet og tilbake igjen.

Studentene måtte lærte terminologien og kodene. Tabell T var dødsrisikoforsikring, der forsikringssummen ble utbetalt dersom den forsikrede døde før en avtalt dato. Tabell D70J var en forsikring som ble utbetalt ved fylte 70 år eller ved død, dersom den inntraff tidligere. Dessuten slapp kunden å betale forsikringspremien dersom det inntraff arbeidsuførhet i premiebetalingstiden. Jeg husker det meste ennå.

Rolf Hermansen ga oss det første kurset. Han var en tålmodig pedagog, samtidig som han nok forventet av vi studenter hadde en viss evne til å tilegne oss ny kunnskap.

Rolf var min første sjef i Brage-Fram. Han ledet den delen av EDB-prosjektet som jeg deltok i, og han gjorde en kjempejobb. Han forente det beste av profesjonalitet og menneskelige egenskaper. Hans utdannelse var folkeskole og kanskje handelskole. Han hadde stor evne til å motivere, og var en mester i å få folk til å stå på og gjøre en innsats. De gjorde det for hans skyld. Han var en familiemann som var stolt av kona og sine to døtre, og han la aldri skjul på det. Omtenksomhet og omsorg var stikkord som betegnet ham. Jeg lærte mye om ledelse av denne beskjedne kjempen. Dessverre var han tunghørt og brukte høreapparat. I den tiden var kvaliteten på slike innretninger varierende og det var ikke sjelden han strevet med å følge med i samtaler. Han følte at han ikke strakk til, og var åpen om det, men i realiteten strakk han til både som leder og som menneske.

I det daglige hadde vi mye kontakt med Kåre Vang. Kåre var en spesiell person som i en tidlig fase satte spor etter seg. Hans domene var Brage-Fram, og han oppholdt seg i Bygdøy Allé 4 til han gikk av med pensjon for mange år siden. De siste årene hadde han ansvar for arkivet. Han var en enkel sjel med god hukommelse, og syntes det var spennende og utfordrende å lære opp unge studenter i polisekortenes hemmeligheter. Da var han sjef, men på en positiv måte.

Han var alltid villig til å dele sine kunnskaper med andre. Han gjorde det ofte i en noe uvanlig språkform som bidro til mang en latter, men aldri erting. Fremmedord var populære, men det var ikke alltid betydningen stemte med bruksmåten. En gang hadde han, litt vemodig, kommentert at han og kona ikke hadde barn. ”Hun kunne ikke bli gravert”, sa han. En vittig sjel kunne ikke dy seg: ”Det er ikke noe i veien med gravøren, da?” Han arbeidet mye i den perioden jeg hadde kontakt med ham, tilbake i 1968 – 70. Han ble overhørt da han ringte hjem til kona for å si at han ble litt sen. ”Hvis jeg ikke kommer før 9 så kommer jeg etter 9.” En kollega noterte ned en del sitater av Kåre, men jeg har ikke klart å spore dem opp.

Han hadde god oversikt over hvem som gjorde hva, og han hadde god oversikt over saksbehandlingen. Den tiden var saksbehandlingen preget av samlebånd, der saker vandret fra den ene avdelingen til den andre. Det var ikke alltid lett å finne en sak, men Kåre kunne ofte hjelpe. Han var stolt av sin gode sangstemme, og var gjerne solist når det bød seg en anledning. Det var ikke alltid det passet, men det gjorde ikke noe. Med blyanten bak øret, lagerfrakken og en alltid hyggelig kommentar, preget han miljøet på en positiv måte. Kåre Vang var en personlighet som fortjener å bli husket.

EDB var et spennende område

EDB-området var interessant. Jeg gjennomførte flere kurs innen EDB (Elektronisk databehandling) på universitetet. Mitt engasjement her var så stort at jeg ble utestengt fra fri bruk av datamaskinen. Årsaken var at flere av mine program var for store og komplekse. De brukte så mye maskinressurser at de blokkerte for andre. Det ble innført restriksjoner for alle. Det gjorde meg ikke spesielt populær blant andre studenter som kjente bakgrunnen for innstrammingene.

Dette var et nytt og spennende fagfelt. Under den militære førstegangstjenesten ble jeg instruktør i matematikk på en befalskole for sambands- og radarpersonell og hadde dessuten fri adgang til den såkalte E-labben. Her ble det drevet med forskning og opplæring innen elektronikk. Lederen av denne E-labben var nettopp kommet tilbake fra USA. Der hadde han gjennomført studier innen elektronikk og fått med seg det siste på området. Jeg fikk anledning til å delta i de kurs som ble gitt i elektronikk, og fikk derfor ny innsikt i faget.

Samtidig lærte elektronikkursene meg hvor viktig det var at matematikkundervisningen ble knyttet til praktiske anvendelsesområder. Motivasjonen hos elevene, og dermed evnen til å lære, blir positivt påvirket når de forstår den praktiske anvendelsen av et fag. Særlig for mer praktisk anlagte elever, er rent teoretiske fag en utfordring. Det er likevel utrolig hva de kan lære når de er motivert. Den pedagogiske metode er derfor svært viktig. Dette er fortsatt i dag et underfokusert område i lærerutdannelsen.

Transistorer var en ny komponent som ikke var tatt i bruk kommersielt ennå. Disse erstattet etter hvert radiorør som viktig komponent i elektronisk utstyr. Jeg ble med i teamet som bygget den første transistoriserte datamaskinen i Norge. Det var spennende. Jeg ble bitt av EDB-basillen.

Tilbake på universitetet, gjennomførte jeg det som på den tiden fantes av EDB-rettet utdannelse. Det spilte ingen rolle at faget den gangen ikke var eksamensrettet. Det var derfor ikke studiepoeng for disse kursene.

Den enkle lappen på oppslagstavlen med tilbud om å delta i en EDB-revolusjon i norsk forsikring vekket interessen. Jeg har aldri angret på at jeg leste den og tok imot invitasjonen fra Brage-Fram.

Det var også andre interessante områder

Det var en strevsom periode, men den var samtidig spennende. Lærekurven var bratt. Den første tiden satt jeg i styret i Realistforeningen ved Universitetet. De fleste realfagstudentene var medlemmer, og den gangen var det betraktelig flere av dem enn i dag. Arrangementene våre

var attraktive, og vi hadde både kulturelle og faglige programposter. Som avholdsmann på den tiden, tok jeg initiativ til melkeaftener. Det er vel ikke til å stikke under en stol at realister den gangen var glad i øl. Jeg ymtet frempå, nok mest på fleip, at vi også burde tenke på studentenes helse og velferd og tilby noen alkoholfrie kvelder. Styret tente på melkeideen, og arrangementene ble faktisk populære. Det er vel ikke helt utenkelig at det var andre poster på programmet som trakk mer enn melken, men likevel….

Tilbudet om å sitte i styret i Studentersamfundet sa jeg imidlertid nei takk til. Det ville tatt for mye tid. En annen sak er at jeg ikke er noe politisk talent, som nevnt i et tidligere avsnitt. En politiker må kunne kommunisere sine meninger på en slik måte at andre lytter og lar seg overbevise. Særlig i debatter med høy temperatur, er det viktig å få inn de rette ordene i det rette øyeblikk. Den evnen har ikke jeg. Derfor har jeg aldri søkt stillinger med sterke krav til kommunikasjons- eller debattevne. Etter møter med intense diskusjoner, kommer ordene jeg skulle ha sagt, men ikke kom på under diskusjonen. Da er det for sent. Det går heldigvis bedre på tomannshånd og i små grupper.

Et viktig og godt valg endret fremtiden

Brage-Fram hadde en forretningsidé som passet meg. Livsforsikring var samfunnsnyttig virksomhet basert på et solid verdigrunnlag. Her var det dessuten positive og dyktige medarbeidere som jeg satte pris på og som jeg samarbeidet godt med.

Fast ansatt

Denne kveldsjobben gjorde meg imidlertid ikke bare delaktig i EDB-revolusjonen. Nytteverdien av å lese en lærebok i forsikringsmatematikk var stor, og andre ”løsarbeidere” begynte å søke hjelp hos meg når de hadde problemer. Etter hvert fant også trauste forsikringsfolk ut at jeg hadde kunnskaper som de kunne dra nytte av. Det gikk ikke ledelsen i selskapet hus forbi. Da slutten av studiene nærmet seg, sa jeg ja takk til tilbud om fast stilling i EDB-avdelingen – fra 1.8 1971.

Siden 1968 hadde jeg arbeidet atskillige timer i selskapet. Derfor ble flere måneder godskrevet da ansettelsesdatoen skulle fastsettes. Den ble satt til 7.12 1970. Det hadde først og fremst betydning for min inntreden i pensjonsordningen.

De første månedene var arbeidstiden noe redusert slik at jeg kunne gjennomføre et kurs på BI i Bedriftsøkonomi. Dette ble betalt av Brage-Fram. I perioden deretter ble det mer utdannelse innen databehandling

ved Universitetet, på IBMs utdannelsessenter utenfor Stockholm og diverse andre steder i Norge og utlandet. På enkelte områder gikk jeg dypt inn i materien. Et eksempel er kanalprogrammering, som var det mest detaljerte nivået i styringen av en datamaskin. Det var viktig å holde orden på alle komponentene i datamaskinen for å oppnå et optimalt samspill.

Det var nyttig å lære prinsippene for hvorledes en datamaskin virker og hvorledes den kan utnyttes. Spesielt i dialog med sterke fagfolk på området, har jeg senere hatt glede av den innsikten. Selv om terminologi og teknologiske løsninger endrer seg vesentlig over tid, er det relativt raskt å bringe seg à jour når basis er på plass.

Senere har jeg alltid følt interesse og spenning knyttet til IT-området. Dessuten, IT-området er i dag integrert i alt vi gjør, og er en del av Storebrands kjernevirksomhet. Så vel utvikling og forvaltning av selskapets produkter som kommunikasjon med kunder, er utenkelig uten avanserte teknologiske løsninger. Kreativ dialog mellom IT-spesialister og fagspesialister på de forskjellige områder, er nødvendig for å identifisere muligheter og begrensninger i selskapets forretningsutvikling. Dette er et kritisk fokusområde for å kunne realisere selskapets potensielle konkurransekraft. Det er viktig at selskapet har ansatte som ser de muligheter som ny teknologi gir. Denne kompetansen må ikke outsources.

Trouble-shooter

Det ble en lang og besværlig periode før det nye systemet var ferdig utviklet og virket som det skulle. Oppgaven ble betydelig større enn den prosjektansvarlige kunne makte, og han fikk andre oppgaver. Et resultat av denne rokkeringen var at Jon Ansteinsson ble EDB-sjef, og overtok ansvaret for prosjektet.

I interninformasjon nr 43/1969 ble det orientert om innkjøringen: *"…… er det nye system startet opp 1/9 i år. Fordi alle opplysninger om polisene er ajourført frem til 1/9 ved konverteringen til ALIS, må det lages kodebilag til det nye system for det som skjer med polisebestanden etter 1/9. …. Samtidig må de gamle databehandlingsrutinene fortsette inntil vi har sikret oss gjennom parallellkjøring på EDB-maskinen at ALIS er til å stole på. Det er besluttet at denne parallellkjøringen skal starte 1. januar 1970. Parallellkjøringen burde startet tidligere, men arbeidet med konverteringen til vårt nye hovedregister for polisene og for utprøvingen av ALIS har tatt lenger tid enn EDB-folkene hadde ventet. Hvor lenge vi må holde på med de gamle rutinene vet vi ikke sikkert, men foreløpig er dette anslått til 1. mars eller 1. april 1970. Dette betyr øket belastning for saksbehandlerne, som må utføre dobbelt kodearbeid meget lenger enn forutsatt. …."*.

Det gikk ikke som planlagt nå heller. I interninformasjon nr 52/1970 står følgende: *"Fra 1.1 1971 vil ALIS overta som eneste databehandlings-system for vår bestand av individuelle forsikringer. Fra samme tid vil vårt lønns- og provisjonssystem – som er direkte tilknyttet ALIS – bli satt i virksomhet. Med dette har Brage-Fram passert en milepæl i sin kontortekniske utvikling, idet vår polisebehandling er overtatt av et fullt integrert EDB-system. Det er fra Brage-Frams systemavdelings side tatt alle forholdsregler for å unngå at feil skjer. Dette utelukker imidlertid ikke at uventede ting kan hende. ……".*

Ved oppstarten av et så omfattende system, blir det nødvendigvis noen barnesykdommer og problemer. Noen av programmene var komplekse og krevende å få oversikt over. Fordi jeg hadde gått ganske dypt inn i EDB-maskinenes virkemåte, havnet mange av problemene på min pult. Av samme grunn ble det etter hvert mange timer i Ulvenveien 88, der AS EDB hadde sine maskiner. Ofte ble jeg oppringt, og måtte ut, sent på kvelden og natten. Da hadde jeg som regel maskinene for meg selv. Det kunne være utfordrende å finne ut av et problem, men det ordnet seg alltid. Det var hyggelig å være til hjelp. Likevel, det var ikke alltid populært å få telefon midt på natten.

Prosjektet var så stort og uoversiktlig at det ikke var mulig å overskue alle utfordringene. Neppe noe norsk selskap hadde erfaringer med så store IT-prosjekter på den tiden. Organiseringen hadde svakheter som det var lett å se i ettertid, men som ikke var åpenbare den gangen. Erfaringene fra denne perioden viste seg å være svært nyttige for planlegging og gjennomføring av store prosjekter som jeg senere hadde ansvar for. Det er for eksempel nødvendig å dele opp store og komplekse prosjekter i mindre, oversiktlige deler med klare, oppfølgbare milepæler og mål. Roller og ansvar må også være presist definert. Dette er nødvendige forutsetninger for å holde kontroll med tid og ressurser.

Systemet ble imidlertid etter hvert stabilt, og representerte et virkelig fremskritt for Brage-Fram. Investeringen hadde vært tung, vesentlig tyngre i ressursinnsats og tid enn planlagt. En måte å kompensere dette på, var å tilby systemet i markedet. I interninformasjon nr 39/1972 står følgende: *"I undervisningsrommet blir det i dag og i morgen holdt en redegjørelse og orientering om ALIS for representanter for alle de norske livsforsikringsselskaper. … I alt 26 deltagere har meldt sin ankomst, ……"*. Jeg var en av foredragsholderne. I tillegg til fire norske selskap (Hygea, Forenede Liv og Gjensidige Liv og Idun), kjøpte også et dansk selskap (Tryg Forsikring) dette systemet. Det ble en god og meget lønnsom investering for Brage-Fram til slutt.

Mye av æren for at ALIS ble en suksess, skyldes Jon Ansteinsson. Jon var en meget dyktig aktuar og et førsteklasses menneske. Han gjorde en formidabel jobb da det viste seg at EDB-prosjektet kom ut av kontroll. Det sprengte alle rammer, både i tid og penger. Han fikk stillingen som EDB-

sjef og klarte å føre prosjektet vel i havn. Han var EDB-sjef i Brage-Fram da jeg ble fast ansatt der, og var derfor sjefen til min sjef, Finn Spangebu. Også senere hadde jeg god og hyggelig kontakt og gode erfaringer med Jon, som kollega og i en periode som hans sjef. Det kommer jeg tilbake til.

Arbeidsmiljø og arbeidsmoral var på topp

Miljøet i Brage-Fram var både sosialt og preget av hardt arbeidende mennesker. Svært mange var engasjert i EDB-prosjektet og det sveiset folk sammen. Flere av oss studenter ble i selskapet. Hans Jørgen Rotvik og Harald Mora, som senere ble ansatt i Gjensidige, er eksempler. Vi ble tatt godt imot av eldre og yngre medarbeidere i Brage-Fram. Finn Johansen, Sigrid Madsen, Tore Lundberg, Anna Maurseth og Solveig Lundberg, er noen av mange som gjorde en formidabel innsats og som bidro til at vi studenter oppfattet Brage-Fram som en attraktiv arbeidsplass.

Brage-Fram hadde et aktivt idrettslag som engasjerte mange. Jeg ble med i skytterlaget, uten å hevde meg spesielt. Senere deltok jeg i en trimgruppe, og hadde stor glede av det. Mye tid på lesesal og kontorstol gjør det nødvendig å holde seg i fysisk form. I gymnastiden hadde jeg trent mye sammen med en som drev friidrett på høyt nivå. Han var Norges beste stavhopper på den tiden. Vi tok instruktørsertifikat i friidrett. Den kunnskapen dette ga, bidro til at jeg senere i livet kunne arbeide relativt systematisk med å holde kroppen i form. Det gjør jeg fortsatt. Hver morgen brukes noen minutter på en rekke øvelser. Gevinsten er blant annet at jeg fortsatt (2007) kan gå trappene i 8 etasjer uten å bli andpusten eller få høy puls. Det hendte nok at kollegaer som var atskillig yngre og mer fysisk aktive enn meg ble ertet litt, når de pustet tungt i 8. etasje.

Idrettslaget arrangerte forskjellige sportslige aktiviteter for de ansatte, men den sosiale delen var minst like viktig. Skidager på Skytterkollen er et eksempel. Bilrebusløpene var populære. Det var også samarbeid med idrettslaget i det danske forsikringsselskapet Hafnia-Haand-i-Haand. Hvert annet år ble det arrangert idrettstreff i henholdsvis Oslo og København. Det var alltid morsomt enten vi vant eller ikke.

De administrerende direktører deltok alltid. De var både med i konkurransene og deltok aktivt i de sosiale delene. De hadde forstått at en leder må være en del av miljøet for å unngå å bli oppfattet som fjern og utilnærmelig. Det gjorde inntrykk da Georg Harbitz ved flere anledninger, med dyp bass, sang gamle viser. Han var god, og det var kultur på solid amatørnivå. Han scoret mange poeng blant oss som hørte på. Tore Stenhamar, som senere ble adm direktør i Norden Livsforsikring, var en kløpper på dansegulvet. Han hadde vel allerede da med seg noen ekstra kilo, men danset så svetten silte til lyset ble slukket.

Styret i idrettslaget og andre medlemmer gjorde en sterk innsats til fordel for arbeidsmiljøet. Sigmund Hansen var en av de mest iherdige. Han er fortsatt ansatt i Storebrand.

I tillegg til idrettslaget, arrangerte selskapet også en rekke aktiviteter som involverte og engasjerte ansatte og pensjonister. Et eksempel er et organisasjonsutviklingsprosjekt. En rekke grupper skulle gjennomgå selskapets virksomhet og komme med forslag til forbedringer. Dette dreide seg om alt, fra organisering av salgsorganisasjonen og produktenes lønnsomhet til personalpolitikk og kapitalforvaltning. Tanken var både å få frem gode forslag, men ikke minst økt kunnskap blant de ansatte. Forslagene ble dessuten tatt på alvor, slik at de ansatte så synlige resultater av sine diskusjoner. Et eksempel som illustrerer prosessen er hentet fra interninformasjon nr 23/1972: *"Den gruppe som hadde personalpolitikk som sitt område, fikk sitt endelige utkast klart i løpet av høsten (1971). Utkastet ble behandlet i et plenumsmøte og senere forelagt tillitsmannsutvalgene for funksjonærene og yrkesmennene (assurandørene) til uttalelse. Etter korrigeringer som følge av uttalelser fra disse hold, ble det endelige utkast til mål og retningslinjer for Brage-Frams personalpolitikk forelagt selskapets styre som ga det sin tilslutning i april i år.".* Min erfaring var at dette også bidro sterkt til samhold og lojalitet til selskapet.

Selskapet arrangerte kunstutstillinger med samtidskunstnere, inviterte til teateraftener, oppmuntret til å bidra som hjelpere ved handikap-arrangementer, f eks Ridderrennet. Det var et seniorlag for ansatte med 25 års ansettelse og selskapet arrangerte samlinger, fester og turer for pensjonistene. Det var ikke nødvendigvis så mye penger som ble brukt, men omtanken, omsorgen, respekten og "jeg ser deg"-holdninger var viktige elementer.

Ansettelsespolitikken var lagt om betydelig i årene like før jeg begynte i selskapet. Det var tidligere vanlig å ikke ansette gifte kvinner. Det ble for mye uregelmessigheter når de fikk barn. Det var ikke så mange barnehaver da. Blant de ansatte var det derfor mange eldre, ugifte kvinner. Årsakene kan være så mange. Imidlertid syntes selskapets ledelse åpenbart at dette var synd, så ugifte kvinner over en viss alder, jeg husker ikke hvilken, fikk en ekstra "hurpeferie", som de kunne bruke til å bli kjent med potensielle ektemenn!

Som nevnt tidligere, traff jeg min kone i Brage-Fram. Det er kanskje en av grunnene til at tiden i Brage-Fram har et litt rosenrødt skjær. Vi giftet oss like før jeg begynte ny stilling i Idun i 1974 og har så langt (i 2009) hatt 35 år sammen. De fleste har vært gode. Bare en gang har vi hatt motgang. Det var da vår eldste sønn ble påkjørt av en lastebil og døde. Det var vondt. Det er det ennå. Samtidig førte det bare min kone og meg tettere sammen.

Noen påstår at vi har et kjedelig ekteskap, bare fordi vi ikke har hatt noen skikkelig konflikt. Vi krangler ikke heller. Når vi er uenige, og det er vi en sjelden gang, tar vi en diskusjon og er ferdig med det. Vi setter begge pris på at det er slik. Hun har alltid vært en god støttespiller, også i de periodene da arbeidsdagene var lange og nettene korte. Jeg traff henne i Brage-Fram og er takknemlig for det.

Skadeforsikring og EDB er også spennende

"Det er nå klart at Brage-Fram slutter seg til Nordengruppen. Nå setter vi oss nye mål. Vår første oppgave er å ……. Med hilsen Gunnar Aasberg". Dette var innledningen i første nummer av Konsernnytt nr 1, 6.12.1972.

Da Brage-Fram og Nordengruppen fusjonerte, ble det etter hvert endrede oppgaver. EDB-avdelingen ble outsourcet til A/S EDB, som den gangen var eiet av Nordengruppen. Jeg fikk en stilling i en nyopprettet avdeling som skulle være bindeleddet mellom selskapene i konsernet og A/S EDB. Denne avdelingen ble ledet av Jon Ansteinsson.

Nytt skadesystem

Skadeselskapene i Nordengruppen hadde startet samarbeidet tidligere, og benyttet systemer som var utviklet av A/S EDB for et større marked. De gamle systemene var 10 år gamle og ikke særlig hensiktsmessige. Det ble derfor etablert et prosjekt som skulle utvikle et nytt system for skadeforsikring. Jeg ble en av de prosjektansvarlige. I Konsernnytt nr 6, 6.2.1974 står det: *"……. Utviklingen av systemer og maskiner går raskt, og det system som skal betjene oss i de kommende år, må bygges på en slik måte at det er fleksibelt overfor forandringer og forhold som vi i dag ikke har oversikt over. A/S EDB har invitert oss sammen med sine kunder i skadeforsikring – i alt 15 selskaper – til et samarbeid ……"*. Jeg sluttet i selskapet før systemet var ferdig, men traff på det igjen senere, da Nordengruppen fusjonerte med Storebrand. Det ble kalt EPOS.

Dette var første møte med skadeforsikring. Lærekurven var bratt. Utforming av nye IT-løsninger nødvendiggjør dyp og omfattende kunnskap om virksomheten i tillegg til teknisk kunnskap. Det å forene to fagområder i fremtidsorienterte løsninger, er både spennende og utfordrende. Ikke minst er det behov for nøkternhet, ellers svulmer krav og ønsker til nye løsninger opp og ut over alle økonomisk forsvarlige grenser. Skreddersøm er dyrt. Det er krevende å finne en god balanse mellom de forskjellige hensyn. Erfaringene fra Brage-Fram var nyttige.

Arbeidet omfattet kartlegging av behov som fagmiljøene mente måtte reflekteres i det nye systemet. Behovet måtte dokumenteres, sammenstilles med andre behov for å sikre konsistens i datagrunnlag og prosedyrer. Det var i det hele tatt mange forhold som måtte vurderes for å sikre en logisk, smart, effektiv og fremtidsrettet løsning på skadeselskapets administrasjon av sin forsikringsbestand. For å kunne bidra på en kompetent måte til dette, var det nødvendig å kunne selskapets produkter og regelverk rundt disse, skadeoppgjør, reassuranse, regnskap osv. Heldigvis var det aldri vanskelig å få informasjon og hjelp i fagavdelingene og hos gode kollegaer.

Jeg er takknemlig for denne perioden. Gang på gang fikk jeg senere erfare at dette prosjektet ga svært verdifull kunnskap om skadeforsikring. Ofte fikk jeg inntrykk av at de som skulle utforme det nye systemet måtte få mer detaljert kunnskap om skadeforsikring enn fagfolkene. Det hang selvfølgelig sammen med at alle detaljer måtte programmeres for at produkter og beregninger skulle bli korrekte. Jeg fikk et godt grunnlag for å kommunisere med fagfolk, noe som var svært nyttig i senere stillinger.

Flytting

Brage-Fram flyttet til Ruseløkkveien 14 i 1968. Det var et stort fremskritt for de mange som var avhengig av fysisk kontakt i det daglige arbeidet. I de tider var E-post og andre IT-baserte verktøy bare en fjern drøm for de mest kreative fremtidsfantastene, så behovet for fysisk kontakt var den gangen betydelig større enn i dag. Motivasjonen for flyttingen var derfor god. For noen var imidlertid kontorlandskap et problem. De hadde problemer med å konsentrere seg. Jeg var en av dem. Dermed ble det satt opp høye mobile skillevegger som hindret lyd- og synsforstyrrelser. Det virket. Imidlertid har jeg senere vært heldig som alltid har hatt eget kontor.

Senere, da Nordengruppen ble etablert, var det enkelte miljøer som burde flytte sammen så raskt som mulig. På kort tid hadde jeg flere kontorer i flere bygg. En erfaring var at flytting er en positiv bidragsyter for kasting av unødvendig papir. Det ble nok kastet for mye. Spesielt nå, her jeg sitter og skriver, ville det vært fint å kunne dokumentere mer av det hukommelsen er svak på. Disse flyttingene, med kasting av papir og gammelt kontorutstyr, var nok også bakgrunnsmusikk da jeg noen år senere tok initiativ til etablering av et historisk senter.

Verdigrunnlag og samfunnsansvar var viktige dimensjoner

I et tidligere avsnitt ble det nevnt at Brage-Frams forretningsidé passet godt med mine egne holdninger og verdigrunnlag.

Når mennesker har en uventet og vanskelig situasjon knyttet til uførhet eller død, kan livsforsikring redusere de økonomiske problemene. Situasjonen er ofte vanskelig nok, om ikke også økonomiske problemer skal legge stein til byrden. Lån til bolig er også et verktøy der fellesskapet hjelper enkeltpersoner til å oppnå noe verdifullt og attraktivt, som det ellers ville vært vanskelig å oppnå. Sparing i pensjonsprodukter for å sikre en god alderdom, er også en positiv aktivitet, som mange har nytte og glede av.

Senere har det i konsernet både vært enkelte produkter og holdninger som jeg ikke har vært bekvem med, men basis har vært, og er fortsatt, sunn og samfunnsansvarlig.

Personlig engasjement

Helt fra jeg var ganske ung var samfunnsansvar et viktig element i min holdning. I gymnastiden begynte politisk bevissthet å utvikle seg, og både i og utenfor klasserommet hadde vi spennende diskusjoner om samfunnsutvikling og politikk. Tidlig ble jeg fascinert av den liberalistiske idé, der individets potensial skulle få utfolde seg til fordel for seg selv og samfunnet. Men balansen mellom individets og samfunnets interesser, var jeg allerede den gangen klar over og bevisst. Den enkelte må ikke få anledning til å ødelegge for andre, men bør snarere bruke sine talenter for å utvikle fellesskapet. Vinn–vinn-løsninger må være grunnlaget for samspillet mellom individ og fellesskap. Senere har dette preget min måte å tenke på, også i de periodene jeg hadde forretningsansvar.

En rekke av de aktiviteter jeg har vært involvert i reflekterer denne grunnholdningen. Eksemplene nedenfor henger ikke direkte sammen med min tid i Storebrand, men de ble viktige erfaringer som påvirket min måte å tenke og arbeide på. De blir derfor kalt digresjoner.

Digresjon 1: Allerede i 1965 var jeg bevisst den ubalansen som ble skapt i naturen av industriens forurensning. Menneskers inngrep i globale økosystemer hadde noen konsekvenser som vi visste lite om. I noen år var jeg, som nevnt tidligere, medlem av fylkesstyret i Høyre i Telemark. Antagelig var jeg den første i Høyre som tok initiativ knyttet til forurensning. I et resolusjonsforslag til fylkesstyret tok jeg opp behovet for å skaffe mer kunnskap på området. Forslaget var at Høyre skulle ta initiativ vis a vis regjeringen for å etablere et nasjonalt kompetansesenter. Hensikten var å analysere konsekvensene av de menneskeskapte utslipp til luft, jord og vann. I forkant hadde jeg skaffet en betydelig mengde informasjon. Resolusjonsforslaget var derfor godt begrunnet basert på datidens kunnskap. Imidlertid fokuserte det nok mer på industriens utslipp av tungmetaller og andre giftige stoffer enn CO_2 fra biler ol. Høyre var på den tiden, og i mange år videre, en sterk forsvarer av liberale rammer for industrien. Flere styremedlemmer så mitt forslag som et mulig angrep på industrien, og jeg ble nedstemt.

Digresjon 2: I 1967 ble jeg første gang mer direkte involvert i samfunnsansvarlig aktivitet. Jeg ble Prison Visitor, en tjeneste som var organisert gjennom Røde Kors. Helt tilfeldig hadde jeg fått kontakt med en fengselsprest, Eirik Guldvog. Sammen med visegeneralsekretær i Røde Kors, Jens Meinich, hadde han tatt initiativ til en besøkstjeneste ved sentrale fengsler. Tanken var å bidra til at de innsatte skulle ha et anker utenfor murene som kunne gi impulser til en positiv utvikling. Dette kunne bidra til at de innsatte fikk større muligheter til å klare seg utenfor murene når den tiden kom. Ideen appellerte, og jeg gjennomgikk en ganske grundig test på om jeg var skikket. Jeg var yngstemann i denne tjenesten. De fleste var solide samfunnsstøtter fra næringslivet. Mine motiver ble derfor sjekket grundig. Samtaler med Jens Meinich, som selv var entusiastisk pådriver for dette arbeidet, bidro til at jeg fikk en god start og en følelse av å være privilegert.

Perioden som Prison Visitor ga meg en viss innsikt i kriminelles holdninger og tenkning. Noen hadde for eksempel den holdningen at de kriminelle handlingene de var involvert i ikke skulle gå ut over enkeltpersoner. En forutsetning var derfor at innbrudd, skapsprenging og lignende bare skulle utføres dersom offeret var forsikret! Vold mot andre var den gangen utenkelig – med enkelte unntak.

I denne perioden fikk jeg klart for meg at ”du skal ikke skue hunden på hårene …”. Jeg traff faktisk fine mennesker innenfor murene, med kvaliteter som mange av oss burde etterstrebe. En knivstikker, som den gangen ble vurdert som en av de farligste i Norge, har etterlatt seg et spor hos meg som et varmt, positivt, naturelskende menneske. Samtidig hadde han så lav toleranseterskel dersom noe gikk han imot at han mistet kontrollen. Han erkjente at han aldri måtte slippes ut i frihet igjen. Risikoen for at han ville angripe noen var for stor. Hans første ord til meg da vi møttes illustrerer dette: ”Vær forsiktig med hva du sier til meg, for jeg blir så fort provosert og da vet jeg ikke hva jeg gjør”.

For å forstå hva som skapte kriminelle, gjennomgikk jeg en god del litteratur og forskning på området. Jeg traff også fengselsdirektøren på det daværende ungdomsfengslet i Vestfold, Kåre Bødal. Han bidro med mye kunnskap om hva som førte unge mennesker ut på skråplanet. Det var tankevekkende. Jeg har senere hatt den tanken at det kan være tilfeldigheter som skiller oss fra en kriminell og en lovlydig tilværelse, men ikke bare. Barn som får etikk inn med morsmelken, omsorg og samtidig klare rammer for atferd, er nok vesentlig bedre rustet enn barn med foreldre som ikke har tid, som ikke er gode rollefigurer og som ikke setter grenser. Jeg kommer senere tilbake til samfunnets holdning til, og mottiltak mot, kriminalitet og til mitt engasjement på området. Mine oppfatninger er preget av det jeg lærte i perioden som Prison Visitor.

Digresjon 3: I mange år var jeg blodgiver i Røde Kors. Det var meningsfylt å kunne bidra i situasjoner der andre trenger hjelp fordi de hadde vært utsatt for en ulykke eller hadde livstruende sykdom.

Ansatte var engasjert
Tilbake til Nordengruppen. Selskapet fulgte opp initiativ som var tatt om økt likestilling. Det ble etablert et likestillingsråd og ansatte deltok i kurs og seminarer. Interninformasjon nr 49/1972 kunne informere om at *"frøken Hovland og fruene Brenna, Bendiksen og Lindstrøm har deltatt i en av disse studieringer sammen med representanter for andre selskap…."*.

I interninformasjon nr 40/1972 ble det minnet om at *"… en del av selskapets ansatte lar seg trekke i lønnen for et månedlig beløp for å hjelpe araberbarn til opphold på barnehjem. Disse barn har mistet sine foreldre under krigen i Midt-Østen……. På denne tiden av året pleier vi å minne om ordningen, slik at …. Det ville være hyggelig hvis flere kunne tenke seg å være med i denne støtteaksjon."*. Denne ordningen startet allerede i 1967 i Brage-Fram.

Allerede denne tiden var preget av fusjoner og strukturendringer

I senere år snakkes det om at endringstempoet øker og at presset på ansatte og ledelse øker for å møte nye krav. Det er tull. Når det kommer slike påstander, vitner det om historieløshet. I de kommende kapitler kommenteres de fusjoner og større endringsprosesser jeg har vært involvert i. Det vil fremgå at hver periode har sine utfordringer. Imidlertid er det min erfaring at presset var like stort i 1970 og hvert år fremover som i 2007. Utfordringene var bare annerledes.

Brage-Fram
Da jeg først fikk kontakt med Brage-Fram i 1968, var de inne i avslutningen av en fusjonsprosess. Den hadde formelt skjedd et par år tidligere, men de var ennå ikke flyttet sammen. Det skjedde i 1968. De ansatte hadde nok forskjellige referanser og preferanser avhengig av hvilket selskap de kom fra. Samtidig var det igangsatt grunnleggende endringsprosjekter, blant annet IT-prosjektet. Disse brakte de ansatte sammen om noe nytt. De skulle skape et nytt selskap sammen. Det var viktig for kulturen og skapte samhold. Det var lite konflikt og jeg observerte i hovedsak vilje til å bidra positivt. De to adm direktører var godt synlige i organisasjonen og informerte alle ansatte direkte om viktige saker. Alle ansatte ble involvert og kunne si sin mening direkte til de adm direktører.

En pussighet: De to tidligere adm direktører, Paul Quale og Georg Harbitz, fortsatte i likestilte funksjoner med tittel adm direktør, begge med rapportering til styret. Dessuten, de var gode venner, og jeg hørte aldri om noen konflikt som følge av den uvanlige modellen.

Denne fusjonen tok neppe ut all mulig synergi. Imidlertid ble den gjennomført på en slik måte at de ansatte følte seg trygge og var motivert for de forandringer som fulgte med. Brage-Fram var fortsatt et lite selskap. Det var ikke flere ansatte enn at alle kjente hverandre. Det er ikke utenkelig at det bidro til at integreringen gikk smertefritt. Om det var noen motkrefter, var de i alle fall lite synlige. Selv om jeg bare var en student som ikke hadde noe eget engasjement i saken, ga det nyttig kunnskap og erfaring.

Nordengruppen

Brage-Fram og Nordengruppen etablerte et nytt finanskonsern i 1973. Da var jeg fast ansatt og fikk merke endringene på kroppen. Det berørte ansatte i Brage-Fram i liten grad fordi Nordengruppen fra før ikke hadde noe livselskap. Imidlertid hadde de med seg tre skadeselskap. I disse ble det betydelige endringer.

Spesielt på ett område ble det en omlegging som skapte mye diskusjon og konflikt, også i Brage-Fram. IT-området, både drift og utvikling, ble outsourcet til A/S EDB. Dette omfattet både skade- og livsforsikring. I parentes kan nevnes at AS EDB var en av røttene til dagens leverandør av IT-tjenester til Storebrand, og var på den tiden eiet av Nordengruppen.

Jeg mente da, som nå, at utviklingen på IT-området er en integrert del av kjernevirksomheten. Det blir helt feil å outsource utviklingsoppgavene. For driften er det enklere, men ansvar og roller må defineres på en gjennomtenkt måte.

I denne fusjonen ble det tatt beslutninger over hodet på de som skulle leve med beslutningene, og det skjedde bak lukkede dører. Dette gjaldt ikke bare outsourcingen, men også andre områder. Beslutningen om overføring av systemutviklingen til A/S EDB ble derfor utsatt. I Konsernnytt nr 53 1973 står følgende: *" …… Ut fra ønsker om å gjennomføre konsernprinsippet hadde direksjonen besluttet å overføre EDB-systemavdeling til A/S EDB, idet hensikten skulle være å samle den EDB-ekspertisen konsernet rår over til størst mulig slagkraft foran de store EDB-oppgaver vi må løse. Utredningen som gikk forut for avgjørelsen foregikk i en engere prosjektgruppe, og beslutningen ble meddelt EDB-systemavdeling fredag 30. november. Dette medførte reaksjon, dels fordi tillitsmennene ikke på forhånd var gitt anledning til å legge frem sine synspunkter (Hovedavtalens § 2.8), dels fordi avdelingen ikke var motivert for overføringen. I et møte mellom direksjonen og*

representanter for FL's styre … ble det enighet om å utsette overføringen på ubestemt tid. ……". Litt senere ble beslutningen likevel gjennomført.

Jon Ansteinsson hadde også den oppfatningen at systemutvikling er en del av kjernevirksomheten. Han slåss derfor for å beholde systemutvikling i egen organisasjon. Han tapte den diskusjonen. Jon var fortørnet over prosessen. Han var imidlertid lojal og gjorde det beste ut av situasjonen. Min respekt for Jon var da som senere stor, og da jeg fikk tilbud om å fortsette i hans enhet, ble svaret ja, takk. Oppgavene var interessante. Det var imidlertid minst like attraktivt å få arbeide sammen med Jon.

Generelt var de ansatte på ingen måte så motivert for fusjonen som det jeg opplevde i Brage-Fram. Samtidig var det en rask og effektiv prosess, og diskusjonen stilnet etter hvert.

De to fusjonene jeg så langt hadde opplevd, demonstrerte at relativt høyt tempo kan være fornuftig. Fokus kan raskt rettes mot marked og drift igjen. En forutsetning er at det ikke er langvarig uro som følge av feilbeslutninger eller uheldige prosesser. For raske prosesser øker risikoen for gale beslutninger. Involvering tar noe tid, men skaper trygghet og positiv holdning til forandring. Det er uklokt å ta for lett på ansattes motivasjon og trivsel. En god balanse mellom høyt tempo og involvering er derfor viktig.

Hvert av selskapene i Nordengruppen var små selskap med stabil bemanning. Alle kjente hverandre. En praktisk konsekvens av å bli en del av et større konsern, ble illustrert av en påminnelse til de ansatte i interninformasjon nr 51/1972: *"Når vi sender saker eller notater til hverandre innen huset, bruker vi av vane ofte å sette bare våre initialer som avsender. Med konserndannelsen stiller saken seg vesentlig annerledes, dvs i de tilfelle vi skal sende beskjeder til våre nye kolleger i Nordengruppen. Vi bør da huske på alltid å sette fullt navn – helst også avdeling – for at mottageren skal kunne lokalisere avsenderen. Like viktig er det i telefonsamtaler å presentere seg, slik at vi ikke påfører andre unødig arbeid og tidsspille i forsøk på å finne tilbake til den som har gjort henvendelsen.".* Å være stor kan ha sine ulemper.

1974 – 1982 IT og strategi i Idun og Storebrand-Idun

Noen hendelser i perioden (hele tabellen bakerst):

1974	Jeg blir ansatt som systemsjef i Idun.
1974	Neptun går inn i Nordengruppen, men fortsetter som eget lokalt selskap i Kristiansand.
1975	Storebrand innfører holdingselskapsmodellen ved at et nytt morselskap A/S Storebrand-konsernet opprettes. Konsernet kalle Storebrand-Idun.
1976	Tor selges til Nordengruppen, men fortsetter som eget nordnorsk selskap. Arendal Forsikringsselskab overtas av Storebrand, men får avtale om å drive videre som eget selskap innenfor Storebrand-konsernet i 10 år.
1977	Jeg blir ansatt i ny stilling i Idun og får ansvar for blant annet konsernstrategi i Storebrand Idun.
1978	Storebrand forlater sin gamle logo - den stiliserte St. Hallvard - og innfører "lenken" som et lett gjenkjennelig varemerke. Det formelle navnet på holdingselskapet endres til A/S Storebrand-gruppen.
1979	Jeg blir ansatt i ny stilling som soussjef i Storebrand med ansvar for utviklingsprosjekter (EDB, økonomi, skadeoppgjør, organisasjon mm).
1979	Etter lengre tids forhandlinger med eierselskapene fristilles Norske Folk fra sine eiere og omgjøres samtidig til et gjensidig selskap. Dette var nå blitt landets største livsforsikringsselskap. Christiania Sø og Poseidon fusjoneres inn i Storebrands eget investeringsselskap Custos, som endrer navn til A/S Poseidon og opererer som et rent skipsinvesteringsselskap. Det selges ut av konsernet i 1984.
1980	Trygd og Vega overtas av Nordengruppen, men fortsetter inntil videre som egne selskap. Kreditt-Instituttet A/S (fra Viking) og Sartorus-Finans A/S (fra Arendal) fusjoneres inn i Custos Finans A/S.
1981	Fondsforvaltningsselskapet NORFOND-Norske Verdipapirfond A/S stiftes av Norske Folk, Storebrand og Den norske Creditbank med 1/3 hver. Norske Folk trekker seg ut i 1984. Fra 1990 blir selskapet 100 % Storebrand-eid.

Idun

Noen fakta om Idun pr 1974:

- Idun var et aksjeselskap med aksjekapital på 300.000 kroner. Aksjene ble i hovedsak eiet av Storebrand. Utbyttet var begrenset til 5 %, dvs 15.000 kroner.
- Selskapet hadde et formalisert samarbeid med Storebrand innenfor administrasjon, markedsføring og salg.
- Salg gjennom 74 egne assurandører og ca 1.400 fritidsagenter tilknyttet 11 distriktskontorer (49 % av salget) samt gjennom Storebrands assurandører (48% av salget.
- Organisering omtrent som i Brage-Fram. Egen EDB-utviklingsavdeling men EDB-drift sammen med Storebrand. Egen finansavdeling, men faglig samarbeid. Gradvis mer integrering innefor markedsføring og salg.
- Adm direktør var Odd Espolin Johnson.

Storebrand

Noen fakta om Storebrand pr 1974:
- Storebrand var et aksjeselskap med 132 mill kroner i aksjekapital.
- Storebrand var et skadeforsikringsselskap som eide flere selskap innen skadeforsikring (Christiania Sø og Poseidon, Europeiske, Norrøna m fl), reassuranse (Storebrand International Reinsurance Company, Christiania General Insurance Corporation of New York m fl) og finansiering (AS Custos, Kreditt-Instituttet m fl).
- Den internasjonale del av virksomheten var omtrent like stor som norsk skadeforsikring.
- Storebrand var organisert langs to dimensjoner, en juridisk og en operasjonell. Skadeselskapet var konsernspiss. Hver juridisk enhet hadde egen ledelse. I tillegg hadde konsernet en direksjon der hver direktør hadde ansvar for et fagområde, bl a skadeforsikring, internasjonal reassuranse, finans, kontoradministrasjon. Adm direktør i livselskapet deltok også.
- Salg og service til privatkunder gjennom fem regioner og en rekke avdelingskontorer. Hver region hadde fra 1975 et regionråd med lokale representanter for kundene. Selskapet hadde ca 350 assurandører.
- Konsernsjef var Gustav Aarestrup frem til 1976, da Jannik Lindbæk overtok.
- Årsrapporten endret fokus noe i de følgende år slik at det ble tatt inn mer informasjon om og til aksjonærene. I 1978 ble det for første gang gitt en oversikt over aksjonærstrukturen. Den viste at 8.000 privatpersoner eide 935.391 aksjer, mens 553 selskap og stiftelser eide 564.609 aksjer.

Noen tall fra Storebrands regnskap og årsberetning i perioden (hele tabellen bakerst)

År	Selskap	Premieinntekter (mill kr)		Netto renteinntekter (mill kr)	Sum eiendeler (mill kr)	Resultat Konsern (mill kr)	Antall ansatte
		Liv	Skade	Bank			
1974	Storebrand-Idun	119	604		3.327	21	1.517
1975	Storebrand-Idun	128	711		3.547	21	1.713
1976	Storebrand-Idun	152	895		4.321	30	1.714
1977	Storebrand-Idun	176	1.207		4.725	11	1.744
1978	Storebrand-Idun	204	1.377		5.189	22	1.711
1979	Storebrand-Idun	244	1.532		5.526	29	1.731
1980	Storebrand-Idun	262	1.701		6.302	65	1.785
1981	Storebrand-Idun	347	1.835		7.264	63	1.855

Over til Idun og Storebrand-Idun

Perioden i Brage-Fram var god på alle måter. Det var et lite og veldrevet selskap. Alle kjente alle. Bedriftskulturen var førsteklasses og samarbeidsforholdene meget gode. Jeg likte meg svært godt og hadde ikke planer om å flytte på meg. Imidlertid ble jeg head-huntet.

Da jeg kom til Idun, fant jeg mye av det samme igjen der. Selskapet var omtrent på samme størrelse, og personene ikke særlig forskjellige. Imidlertid merket jeg fort at Idun hadde en storebror. Samarbeidet var allerede utviklet på enkelte områder. Relasjonen var god, men Storebrand

var mye større. Toppledelsen hadde dessuten et internasjonalt perspektiv som preget dem. De hadde møtt den store verden. De hadde vyer og ville at Storebrand skulle spise kirsebær med de store. De ville at Storebrand skulle være en av de store.

Bedriftskulturen var forskjellig fra Brage-Fram og Nordengruppen på flere områder. Dress og slips var obligatorisk for ledere. Lederne fikk dessuten abonnement til Nasjonalteateret, Operaen og Filharmoniske. Storebrands ledere skulle holde et visst intellektuelt og kulturelt nivå. Det var også på andre områder en annen stil enn i Brage-Fram. Den var på mange måter preget av "klasse". De fleste ansatte følte nok at det var "fint" å arbeide i Storebrand. Idun var en del av dette, og jeg ble en del av dette. Tilvendingen var ikke så vanskelig.

Storebrand og Idun hadde den gang hovedkontor i Håkon VII's gate 10. Arkitektonisk var det særpreget og stilig. Det var meget funksjonelt da det ble bygget, og kontorene var preget av det hierarkiske system som rådet på den tiden. Det var f eks klare regler for hvor store kontorene skulle være for de forskjellige stillingskategorier. Øverst, og med den beste utsikten, satt Storebrands adm direktør. Det var ennå ikke noen konsernsjef i Storebrand og Idun. Direktørene hadde hjørnekontorer og ass direktører hadde 2 moduls kontorer. Direktørene hadde egen spisesal med varm mat, avdelingssjefer og soussjefer hadde egen spisesal mens alle andre hadde en vanlig, men likevel god kantine. Direktørene hadde dessuten egen, mahoganyinnredet heis. Den skulle andre ikke bruke. I garasjen hadde direktørene egen servicemann til sine firmabiler, og de kjørte alltid med renvaskede og nystelte biler. Han var også sjåfør for direktørene når de hadde slikt behov.

Et vellykket IT-prosjekt ble en god plattform for andre oppgaver

ALIS

Idun kjøpte, som nevnt tidligere, systemet for forvaltning av individuelle livs- og pensjonsforsikringer, ALIS, som var utviklet av Brage-Fram. Systemet brukes fortsatt i Storebrand. Henvendelsen fra Idun om ansettelse som systemsjef var ikke tilfeldig, siden jeg hadde inngående kunnskap om systemet.

Planen var å foreta nødvendige datakonverteringer i løpet av en to-års-periode. Dette var langt kortere tid enn Brage-Fram hadde brukt. Jeg begynte i Idun i juni. Etter å ha satt meg inn i de planene som var skissert så langt i Idun, valgte vi å sette oktober året etter som mål for konvertering, ett år og fire måneder etter at prosjektet ble påbegynt. Noen av mine kollegaer sa at dette umulig kunne gå. Planene var for ambisiøse.

Tre andre norske og et dansk selskap hadde også kjøpt systemet. Det gikk derfor sport i å komme i mål med godt resultat. Det ble en kamp med tiden.

Prosjektet var krevende

De fleste avdelinger i Idun ble berørt av prosjektet. Mange ble trukket inn i arbeidet med å overføre data, forberede nye rutiner, lære opp ansatte mm.

Det var to parallelle løp. Det ene var å konvertere informasjon om hver enkelt forsikring til et format som det nye systemet kunne behandle. Det andre var å tilpasse det nye systemet til de produkter og regler som gjaldt i Idun. Teknisk sett hadde vi også noen utfordringer. Datamaskinene var små i 1974 sammenlignet med i dag, og programmene vi kjørte var så store at de måtte stykkes opp og kjøres bitvis. Så måtte riktig bit være inne i maskinen til enhver tid, ellers stoppet maskinen opp. Et styringsprogram lå permanent inne i maskinen. Dette hentet inn riktig bit avhengig av hvilke oppgaver som skulle utføres. Det var et puslespill.

Prosjektet var inndelt i en rekke delprosjekt, hvert med sin leder og medarbeidere. Noen var hentet inn utenfra på midlertidig basis, men kjernen var ansatte som skulle leve med det nye systemet videre. De hadde sine normale gjøremål i tillegg. Det sier seg selv at innsatsen var formidabel. Samarbeidet gikk knirkefritt, hver gjorde sin del på en førsteklasses måte. Jan Rage, Arne Moe, Geir Røe, Per E Hagen, Per Bergersen og mange flere fortjener stor heder.

Harald Mora, Per Bergersen, Arne Moe med en liten del av skjemaene som skulle bearbeides.

På EDB-området hadde jeg flere dyktige medarbeidere som også fikk dagen snudd på hodet. Ikke bare skulle de gamle systemene holdes i ordinær drift. Det skulle foretas konverteringer av data fra en rekke systemer slik at de kunne benyttes av ALIS. I tillegg skulle ALIS tilpasses nytt miljø og nye regler. Sven Jørgensen var en senior som kunne de gamle systemene. Han fikk ansvaret for å holde dem i drift på beste måte. Han gjorde en flott jobb, og jeg brukte lite tid på disse, bortsett fra de som skulle konverteres inn i ALIS. Aktuaren Morten Harbitz var en god støtte på alt som hadde med aktuarielle spørsmål å gjøre. Han tok seg av de programmene som krevde aktuarkompetanse. Øyvind Hagen hadde ansvar for konverteringsprogram, og løste oppgaven på en god måte.

Selv om det bare skulle gjøres helt nødvendige endringer i ALIS, ble det likevel en god del. Ikke minst var EDB-maskinene av en annen type enn hva Brage-Fram benyttet. På den tiden var systemene mer skreddersydd til de maskinene som ble brukt. ALIS måtte derfor omarbeides vesentlig.

Heldigvis ble en god kollega, Hans Jørgen Rotvik, med over fra Brage-Fram. Han gjorde en fabelaktig jobb. Han kjente systemet godt, og var mer teknisk orientert enn meg. Fordi jeg visste hva han sto for, behøvde jeg ikke bekymre meg om de oppgavene han hadde. Vi var et godt team. Hans bidrag var avgjørende for at vi lyktes med EDB-prosjektet.

Også i senere år har vi sporadisk hatt kontakt. Han har stort sett arbeidet innenfor samme IT-miljø, og har hele tiden vært en driver for å sikre høy kvalitet på vår kundeinformasjon. Når vi har truffet hverandre, har det hver gang slått meg at han er et eksempel på en spesialist som forstår og bidrar med meget god innsikt i den helheten han er en del av. Han er en person med solid kompetanse og fine personlige egenskaper, og som det er fornuftig å lytte til.

Gunnar Rindal gjorde også en meget god jobb. Vi har senere hatt hyggelig og godt samarbeid med i forskjellige perioder. Hans Jørgen og Gunnar var da, og har senere vært, viktige deler av den grunnmuren av dedikerte, dyktige og lojale medarbeidere som Storebrand er avhengig av.

Det gikk som planlagt

I oktober 1975 var vi klar til å kjøre i gang, helt etter planen. Vi visste at det ville ta lang tid å starte opp nytt system med nye dataregistre. Vi brukte en helg til full-skala test. Selvfølgelig var det noe som måtte korrigeres. Fredagen etter var vi tre stykker, hvis jeg ikke husker feil, som startet opp maskinen. Vi hadde med feltseng og mat, og var forberedt å bli der til vi var ferdige ut på søndagen. All annen virksomhet var avsluttet slik at vi hadde maskinen for oss selv. Starten gikk fint.

Det gikk fint i flere timer. Så ble det full stopp. Et eller annet hadde skjedd. Den gangen måtte vi ta utskrift av innholdet i datamaskinen når det oppsto problemer. Innholdet ble ikke skrevet ut i klartekst. Vi måtte derfor være detektiver for å forsøke å identifisere årsaken. Det var en dato som hadde feil format i en polise. Det skulle selvfølgelig ikke ha skjedd, men for å komme videre måtte vi reparere. Den gangen kunne vi gå direkte inn og endre enkeltinformasjoner uten at det satte spor. Dette er naturligvis helt uakseptabelt med tanke på mulig bedrageri. Vi var ikke så sofistikerte da, og nødvendig korreksjon ble gjort. Vi fikk en stopp til av samme type, og la inn en test med automatisk korreksjon ved utslag. Vi sørget også for å liste ut hvilke forsikringer som ble justert, slik at vi kunne kontrollere senere. Deretter gikk alt igjennom uten problemer.

Det tok hele helgen, og søndag kveld var oppgaven fullført. Maskinen hadde brukt 20 timer på hele operasjonen. I alt 205.000 poliser ble behandlet. Bak denne operasjonen lå til sammen 32 årsverks innsats. Mine medarbeidere sto for 10 årsverk og de berørte avdelinger 22 årsverk. Investeringen hadde vært på 5.6 mill kroner. Den gangen var det et stort prosjekt.

Det ble gjort omfattende avstemninger av de regnskapsmessige størrelser for å sikre at alt var i orden. Det viste seg at det var noen mindre avvik, men årsakene ble raskt funnet og regnskapet var OK. Som planlagt, kjørte vi parallelt de gamle og det nye systemet en tid, men fant ikke problemer som ikke enkelt kunne løses.

Vi hadde kommet i mål uten forsinkelser og uten overskridelser på budsjettet. Sammenlignet med andre store IT-prosjekter, var dette et unntak, og det var stor fagnad fra alle kanter. Det var spesielt morsomt at Brage-Fram ga anerkjennelse for vellykket prosjekt. Adm direktør i Norden Liv (tidligere Brage-Fram), Tore Stenhamar, sendte følgende brev til adm direktør i Idun, Odd Espolin Johnson: *"Vi vil gjerne gratulere Dem og Deres medarbeidere med den imponerende gjennomføringen av ALIS-prosjektet ….. Det gleder oss at implementeringen av våre systemer hos Dem har vært så vellykket. Med vår erfaring føler vi oss kompetente til å berømme en slik innsats….."*. I en bisetning kan nevnes at Tore Stenhamar hadde det overordnede ansvar for anskaffelse og utvikling av dette systemet i Brage-Fram. Han hadde dermed opplevd både kollaps i tidsplan og budsjett, og at systemet senere ble en suksess.

For oss i EDB-avdelingen var det også morsomt at vi hadde solgt to konverteringsprogram til to norske konkurrenter, Gjensidige Liv og Forenede Liv. Likevel brukte de ett år mer enn oss på omtrent den samme oppgaven.

I livsforsikring er aktuarene en viktig spesialistgruppe. De fleste aktuarer er tallorienterte og bruker gjerne fire desimaler når de regner. Dette sies i respekt for den viktige kompetanse de representerer. Det skal derfor noe til å ikke følge deres anvisninger. Når dette er sagt, må det innrømmes at det ble kuttet et par svinger. Beregning av premiereserver, herunder verdien av kundens oppsparte midler, skal gjøres for hver polise etter bestemte regler, og det er minst tre desimaler. De program vi hadde overtatt fra Brage-Fram, viste seg å beregne enkelte reserver litt forskjellig fra Iduns regler. Jan Rage mente at vi måtte programmere om. Det ville vært svært tidkrevende og gi liten endring. Ut fra et vesentlighetsprinsipp mente jeg at dette kunne vente. Heldigvis hadde Idun en annen aktuar, Geir Røe, som jeg allierte meg med. Vi fant løsninger som gjorde at vi kunne gjennomføre prosjektet uten forsinkelser, samtidig som vi hadde kontroll på de forsikringene som kom ut med en liten feilberegning. Jan fikk ikke vite om det før etterpå. Han var ikke glad for det.

Jan Rage var en dyktig aktuar som ikke alltid gikk i takt. Det var utfordrende for de fleste å samarbeide med ham. Han tok initiativ til, og utviklet, egne aktuarprogram som han kjørte på en egen Nord-maskin fra Norsk Data AS. Hensikten var å frigjøre seg fra de restriksjonene som det alltid er i et sentralisert EDB-miljø.

En slik utvikling var krevende og representerte en risiko. En av grunnene var at kommunikasjonen mellom hans maskin og IBM-maskinene som vi brukte, var dårlig utviklet. En periode strevet vi derfor med samarbeidet. Imidlertid fant vi ut at det er fullt mulig å være gode kollegaer og venner, selv om vi så litt ulikt på enkelte spørsmål.

Videre utvikling

I dag har vi gode grensesnitt mellom bruker og PC. Det meste av dialogen foregår på forståelig norsk. Det er interessant å tenke tilbake på at alt som skulle inn i datidens systemer først ble kodet på papirskjemaer. Dette måtte overføres til punchekort for å kunne overføres til digitale data. Ut av systemene kom informasjon skrevet på papir, ofte i kodet form, som bare spesialister kunne lese.

Neste fase i utviklingen av ALIS var å tilknytte terminaler, der den informasjon som tidligere kom på papir ble overført til en ”dum” skjerm. Fordelen var at denne informasjonen kom nå og ikke neste dag, slik det skjedde tidligere.

Mot slutten av 1976, hadde Idun 32 slike skjermer, og de skulle brukes av mange. Hastesakene ble prioritert. Med ny datamaskin installert i 1977, ble kapasiteten økt vesentlig, og 10 nye terminaler ble installert. Også enkelte utekontorer fikk terminaler, og servicenivået steg merkbart.

Døgnet var for kort

Fra første dag i Idun, og så lenge prosjektet varte, arbeidet jeg så mye at min kone knapt så meg hjemme. Vi var nygifte, og syntes vi hadde for lite tid sammen. Hun er en konstruktiv person og forsøkte å finne løsninger. En løsning var at kunne ikke jeg komme til henne, så fikk hun komme til meg. På det tidspunktet arbeidet hun fortsatt hos konkurrenten, Norden Liv (tidligere Brage-Fram). Det var ikke vanskelig å få OK da hun tok kveldsjobb i Idun for å hjelpe til i datakonverteringen. Dermed kunne vi i alle fall spise middag sammen.

Dette prosjektet ga meg en god plattform for flere senere stillinger. Renommeét ble styrket ved å levere som lovet. En kombinasjon av god planlegging og flaks har bekreftet dette renommeét en rekke ganger senere. Det var også en viktig årsak til at jeg ofte ble brukt som ”trouble-shooter”, som noen av de senere avsnittene illustrerer.

Nye muligheter for effektiv drift forutsatte ny IT-strategi

Hva skjer andre steder

Etter at dette prosjektet var vel i havn, var det en del etterarbeid. Et nytt systemmiljø skulle gå seg til og strømlinjeformes. Vi ble mer bevisst at det var et betydelig forbedringspotensial ved samordning av systemmiljøene i liv- og skadeforsikring. Samtidig var vi oppmerksom på den voldsomme dynamikken innenfor IT-området. Det var ingen tvil om at det her lå muligheter for mer effektiv drift, men også risiko for å gjøre store feil.

Sammen med systemsjefen i Storebrand, Ole A Krohn, gjennomførte vi et omfattende strategiarbeid for å få kunnskap som kunne hjelpe oss til å gjøre kloke valg. Vi hadde et fruktbart samspill med en representant for IBM, Per Andersen. Han ble forøvrig senere adm direktør i ErgoGroup. Besøk til forskjellige selskap i Europa ga oss interessante impulser.

I Allianz i München hadde vi et lite teknisk problem fordi tolken uteble. Vi satt en hel dag og diskuterte den teknologiske utvikling og de muligheter dette representerte for forsikring - på tysk. Det var en kraftprestasjon, men vi hadde faktisk stort utbytte av det. En kompensasjon for anstrengelsen var invitasjonen til lunsjrommet for toppledelsen. Der ble det servert tre retter med tilhørende viner. Serveringen ble foretatt av livrékledde tjenere. Direktørenes lunsjrom i Storebrand falt fullstendig igjennom.

Etter et møte i Brüssel inviterte Per Andersen på middag. Vi andre trodde det skulle være et enkelt måltid på en vanlig restaurant. Etter en lengre drosjetur, havnet vi på et slott som lå midt inne i en enorm, velstelt park. Nå var nok ledere i Storebrand-Idun normalt velkledd, men den elegansen vi så rundt oss i restauranten, gjorde det likevel relevant å rette på slipsknuten og børste bort flass fra skuldrene. Lokalene var utformet i rødt og gull, hvis jeg ikke husker feil. Maten var selvfølgelig utsøkt, vinene likeså. Det viste seg at dette var en tre-stjerners restaurant som kjendiser frekventerte.

Per Andersen påsto at hans representasjonskonto ikke ble overtrukket. På den tiden var smøring og den slags ikke i fokus. I dag hadde nok Per Andersen ikke invitert oss til et slikt sted, og hadde han gjort det, ville jeg betalt middagen selv. Likevel: Hyggelig var det.

Senere var tanken å invitere kona dit når vi var på de trakter. Dessverre var navnet ikke notert.

Kommersialisering tar ofte tid

I et besøk på IBMs laboratorium i Zürich, fikk vi et glimt inn i fremtiden som var svært interessant. Spesielt var deres nye konsept for skanning og elektronisk lagring av dokumenter spennende. Vi så for oss det papirløse kontor. Dette var i 1976. Det tok nesten 20 år før produktet var kommersielt og fikk utbredelse i markedet.

Et annet eksempel i samme kategori er Teledata, som ble lansert rundt 1980. Det var i prinsippet en internettløsning, men utformet innenfor de rammer som datidens teknologi gjorde mulig. Storebrand deltok i et pilotprosjekt sammen med flere store selskap.

Jon Ivar Håvold, som hadde teknisk utdannelse og erfaring fra Televerket, deltok i prosjektet med meg som ansvarlig. Den første PC-en i Storebrand kom på min pult. Kapasitet og verktøy på denne PC-en var beskjedne i forhold til dagens PC-er. Vi la inn informasjon om Storebrand. Vi åpnet sågar for bestilling av reiseforsikring. Teknologien var ikke moden og det hele rant ut i sanden. Også på dette området tok det lang tid før teknologien egnet seg for kommersialisering. I interninformasjonen "Vi og Vårt" nr 3, 1980, er det en beskrivelse av konseptet.

Kreativitet og kontroll er nødvendig

I denne perioden besøkte noen av oss Skandia og Pohjola for å få informasjon om deres IT-strategier. Det var kontakt med disse selskapene på flere områder og det var stor åpenhet i dialogen. I dag ville slik kontakt over landegrensene ikke vært mulig. Konkurransen legger dessverre sterke begrensninger på dialogen, også på områder der dette ville vært til fordel for kundene.

Skandia var preget av omfattende strategiprosesser. Vi ble ikke imponert over de konkrete planene og løsningene. De hadde enkelte gode systemer, men de var preget av manglende helhet f eks innenfor kundeinformasjon og regnskap. Det var skreddersøm innenfor hvert produktområde. Skandias satsning på den tiden gikk primært på å forbedre de systemene de allerede hadde i drift.

I Pohjola var situasjonen ganske parallell til Skandias. De hadde imidlertid satt i gang et kjempeprosjekt for å utvikle et nytt konsernsystem. Dette skulle dekke alle kunder og produktområder. Mål og planer var svært interessante og imponerende. De skulle utvikle nye systemer for skadeforsikring, nytt livsystem og nye kundesystemer, alt fra bunnen av. De hadde over 100 prosjektdeltagere og et tidsperspektiv på 8 – 9 år. Imidlertid kjente jeg igjen noen av problemstillingene fra Brage-Frams satsning, der prosjektet kom ut av kontroll. Vi diskuterte dette, og jeg informerte om mine erfaringer. De var imidlertid ganske sikre på at de hadde kontroll. Noen år senere ble prosjektet stoppet og delt opp i flere

mindre prosjekt etter vesentlige kostnadsoverskridelser. Bare deler av prosjektet ble realisert.

Situasjonen i Pohjola kan illustreres av følgende lille historie som er hentet fra Brage-Frams interninformasjon nr 9/1970: *"En lege, en politiker og en EDB-ekspert satt sammen ved kaffen etter et middagsselskap og diskuterte hvilket av deres yrker som var eldst. Legen mente bestemt at det måtte være hans. Da Adam fikk fjernet sitt ribben og Eva ble skapt, kunne man i virkeligheten tale om det første kirurgiske inngrep. Men før dette skjedde hadde Vårherre ut av kaos dannet jorden og planetene og hele verdensrommet, og her kan man vel tale om planleggende politikk, mente politikeren. EDB-eksperten var taus et øyeblikk. Så sa han dystert: Mine herrer, hvem tror dere skapte kaos?"* Denne historien ble det nikket gjenkjennende til av mange i EDBs barndom.

For å få et inntrykk av hva ny teknologi kunne tilby, gjennomførte vi flere studiereiser til forskjellige leverandører i Europa. Hewlett Packard, Nixdorf og IBM var den gangen store leverandører med spennende prosjekter under utvikling. På en av disse reisene, deltok også Jannik Lindbæk og Odd Espolin Johnson sammen med IBMs daværende adm direktør i Norge, Gunnar E Wille.

Fra venstre Per Andersen, jeg, Jan Rage, Ole A Krohn, Jannik Lindbæk, Per Evensen, Odd Espolin Johnson, Bjørn Bogerud, Gunnar E Wille

I interninformasjonen "Vi og vårt" nr 1, 1977, beskriver jeg bakgrunnen for, og resultatene av, denne reisen: *"EDB-utviklingen går svært raskt. Bare i løpet av de siste 10 år har datamaskinenes ytelser i forhold til omkostningene blitt hundredoblet. For 20 år siden ble det sagt at 5 – 10 datamaskiner ville dekke hele Norges behov. I dag er det installert 650.*

Mange av våre medarbeidere vil også huske våre første famlende skritt ut i dataalderen i 1963. Det neste viktige skritt hos oss ble anskaffelsen av dataskjermer i 1974. Nå har vi 78, herav to utenfor hovedkontoret.".

Vi besøkte et IBM-laboratorium i Zürich og en fabrikk for datamaskiner i Mainz. Besøkene ga interessant informasjon, men var neppe spesielt matnyttige. Spesielt i Zürich ble det arbeidet med lange utviklingstrekk. Flere av de prosjektene de arbeidet med, resulterte senere i nye løsninger, men i ettertid ble det klart at veien frem til kommersialisering kan være lang.

En helt annen erfaring var vinsmakingen etter besøket på fabrikken i Mainz. Mainz ligger i et område der det produseres ypperlig hvitvin. Prøvesmakingen var interessant av flere grunner. Jeg smakte for første gang eiswein. Denne produseres på en drue som er høstet etter den første frostnatten. Den blir svært søt. En annen erfaring var at forsøket på å anslå pris på vinen basert på smak ble fullstendig bom, ikke bare for meg.

Bjørn Bogerud var en selvsagt deltager på denne turen. Han var min sjef i det meste av den tiden ALIS-prosjektet varte. Jeg har mange svake sider. En av dem er å ikke sikre ryggdekning for alt jeg gjør fra min sjef. Egentlig er jeg kanskje for selvstendig. I lange perioder har det vært så mange jern i ilden at det ganske enkelt ikke var tid til å pleie sjefen. For de fleste av mine sjefer har dette ikke vært noe problem. Bjørn var imidlertid opptatt av å ha kontroll.

Bjørn var administrasjonsdirektør i konsernet med ansvar for kontoradministrasjon, IT og HR. Hver uke fikk han en detaljert oversikt over siste ukes resultater og neste ukes planer. Han noterte ned detaljene og fulgte opp senere. Hans innsikt i mine oppgaver var begrenset, men han var opptatt av å forstå. Han var flink til å stille gode spørsmål og var derfor til god hjelp med å sikre at alt var tenkt på i en meget hektisk periode. Hans form for kontroll var krevende, men nyttig, og jeg lærte å sette pris på den.

Også på det personlige plan fikk jeg stor respekt for Bjørn. Han var en støttende og omtenksom person. Spesielt lærte jeg mye av ham i en senere periode da han mistet stillingen. Etter fusjonen mellom Storebrand og Norden kom det nye personer inn i konsernledelsen. Det ble sterke diskusjoner om outsourcing av IT. Bjørn nådde ikke frem med sine synspunkter. Han fikk stilling som personaldirektør i et av selskapene i konsernet. På en positiv måte gikk han inn for disse oppgavene, og viste ikke et øyeblikk utad at han var skuffet. Hans støtte til meg da jeg senere ble administrasjonsdirektør med omtrent det samme ansvarsområdet som han hadde hatt, gjorde inntrykk. Han ville meg vel, og viste det på mange forskjellige måter.

Endret perspektiv og nye erfaringer førte til endret karrierevei

I denne perioden fikk jeg god kontakt med adm direktør i Idun, Odd Espolin Johnson. Han så åpenbart noe annet i meg enn jeg selv gjorde, og dette startet en prosess der oppgaver og ambisjoner endret seg. Tilfeldighetene ville at nye muligheter åpnet seg.

Per M Hansson, som var en legendarisk adm direktør og styreformann i Storebrand, gikk ut av styret i 1976. Gustav Aarestrup overtok som styreformann. Jannik Lindbæk ble først ansatt som viseadm direktør i Storebrand i 1975, og overtok som adm direktør etter Gustav Aarestrup i 1976.

Odd og Jannik fant tonen umiddelbart. Dette ble raskt synlig da de tok noen grep for å skape større nærhet mellom toppledelse og øvrige ansatte. Et eksempel er avviklingen av de tre spisesalene. Isteden ble det etablert en felles spisesal med tilbud som kan sammenlignes med personalrestauranten i dagens Storebrand. De avviklet direktørheisen og gjorde den tilgjengelig for alle. De tenkte nytt innenfor EDB og innenfor forretningsutvikling. De var åpne for nye måter å organisere virksomheten på. Det var en spennende tid, og jeg var der.

Konsernstrategi var et utfordrende og spennende område

Oppmuntret av Odd Espolin Johnson aksepterte jeg nye oppgaver for å bringe Idun videre. Modernisering av Idun for å sikre konkurranseevnen, var utgangspunktet. Et fokusområde var reduksjon av kostnader gjennom mer effektive interne arbeidsprosesser. Minst like viktig var bedre kundekommunikasjon og økt salg. Viktige verktøy på begge områder var nye teknologiske løsninger. Odd mente at min bakgrunn her kunne være nyttig. Når jeg sa ja takk til ny stilling, var en medvirkende faktor at Odd ble min sjef.

Like etter fikk jeg også ansvar for konsernstrategi i Storebrand-Idun. Odd var også årsaken til det, og det var en fantastisk spennende og utviklende periode. Det var i 2009 litt skuffende å bla igjennom referatene fra Iduns ledermøter fra 1974 til fusjonen mellom Storebrand og Norden 1982. De var faktisk ganske innadvendte og sto i sterk kontrast til det som hadde festet seg i min hukommelse. Med Odd Espolin Johnson i spissen, var deltagerne dyktige fagfolk som ansvarshavende aktuar Erik Leganger, jurist og ansvarlig for de operative avdelinger Per E Hagen, regnskapssjef Per Skjetne, leder for finansavdelingen Tor Tesli, aktuar og EDB-entusiast Jan Rage. Det var mest administrative og tekniske spørsmål som var i fokus. Temaene var generelt lite markeds- og kundeorienterte. Kostnader ble en sjelden gang berørt. Hvorledes Idun kunne utvikle seg for å møte

konkurransen på en offensiv måte, var ikke noe tema. Referatene avdekket ikke særlig høye ambisjoner for Iduns utvikling.

I denne ledergruppen, var Jan Rage den mest kreative, ambisiøse og spennende person. Samtidig var også hans fokus mest interne utfordringer. Referatene viser at jeg tok en rekke initiativ. I ettertid må jeg erkjenne at mitt perspektiv den gangen var ganske innskrenket og at mine initiativ ikke var de mest spenstige. Likevel var jeg åpenbart den i ledergruppen som dyttet på utviklingen.

Dette kan være et bakteppe for den oppvåkningen som skjedde hos meg i tiden som fulgte. Det er ikke helt utenkelig at det ble en oppvåkning for Odd også. Det samspillet vi hadde, kan ha vært med på å påvirke også hans perspektiv og ambisjon.

Referater fra konsernledelsens møter, den gang kalt direksjonen, hadde en noe annen karakter, men også her var det forbausende mye teknisk orienterte detaljer som ble behandlet. Disse referatene begynte jeg å motta i 1976. Da var det vedtatt at referatene skulle leses av alle ass direktører, *"og at alle bør bli orientert om å behandle stoffet med diskresjon"*, som det het. Jeg var vel litt tidlig ute her. Det gikk fortsatt seks år før jeg ble ass direktør.

Odd var vel ikke den beste adm direktør livselskapet har hatt, men han var en morsom og inspirerende leder. Han var levende opptatt av fremtiden og sugde til seg alt han kom over av nye impulser, trass i at møtereferatene kan indikere noe annet. Han trivdes nok bedre med de uformelle samtaler. Disse var ofte spenstige og kunne utvikle seg til kreative sesjoner. I et intervju da han gikk av som styreformann i Veidekke i 1991 sa han: *"Av type er jeg en betrakter. En å kaste ball, lufte ideer og utforme strategier med."*. I artikkelen sto det også: *"Han er mest filosof, tenker og livsnyter. Langt fra hva man i dag forbinder med en finansmann. Men finansmannen Odd Espolin Johnson som var Veidekkes styreformann inntil april i år, har hatt andre mål for sitt virke enn bare penger.".* Det kan jeg underskrive på.

Det er morsomt å huske tilbake på spennende seminarer med toppfolk innen politikk, forretningsliv og kultur, som Odd gjerne deltok i. Han hadde en fabelaktig evne til å formulere seg passe høytflyvende i slike sammenhenger. Han fikk god kontakt med flere kjente personer og jeg ble trukket med. Min horisont ble ganske skikkelig utvidet i denne perioden.

Odd kunne bli noe akademisk enkelte ganger. Bena mine var mer på bakken, og nettopp derfor var det nyttig å få anledning til å løfte blikket, slik det ble anledning til sammen med ham. Han dyttet meg også kraftig bak med tanke på egen karriere. Han lanserte meg for eksempel som sin etterfølger. Da det ble aktuelt, hadde jeg imidlertid nettopp overtatt som

adm direktør i Haugesund Sjø, og det falt derfor bort. En annen sak er at jeg senere sa nei takk til å være kandidat til den stillingen.

Odd var en glitrende festtaler og var et fast innslag på alle middager og sammenkomster for ansatte og ledere i Storebrand. Han hadde et vell av gode historier. Han kunne alle Gruk som Piet Hein skrev. Han hadde også en fabelaktig evne til å trekke frem et Gruk som passet presis inn i den problemstillingen som ble diskutert, eller som han ønsket å poengtere i en tale. Et favorittgruk var følgende: *"Dette er visdommens viktigste bud: / Man skal være litt klokere enn man ser ut. / Den kunst, kjære venner, vil lykkes enhver, / hvis han kan se dummere ut enn han er."*

I den tiden var også ektefellene inkludert i Storebrands sosiale liv, og de satte stor pris på Odds varme humor. Min kone og jeg var så heldige å bli inkludert i Odds og hans kones vennekrets, og helt til han ble syk og døde, hadde vi mye og hyggelig kontakt privat. Han var en viktig kulturskaper i Storebrand og også privat var han og hans kone tvers igjennom hyggelige mennesker.

Ny modell for strategiarbeid

Det ble utarbeidet omfattende dokumenter som utgangspunkt for konsernledelsens årlige diskusjoner om konsernets utvikling. Jeg hadde tilgang til disse, og kommenterte til Odd en gang at det var påfallende hvor mye historikk de omhandlet og hvor lite fremtidsrettet stoff som var tatt inn. Det var litt vanskelig å forstå at konsernledelsen kunne gjøre viktige veivalg uten mer fremtidsrettede analyser. Spontan som han var, utfordret han meg til å gjøre det bedre. Jeg hadde selvfølgelig ikke forutsetninger for å utarbeide underlaget selv. Imidlertid lovet jeg å komme med forslag til hva et slikt dokument burde inneholde og en strategisk prosess for å fremskaffe et slikt dokument.

Jannik Lindbæk var, som nevnt tidligere, nylig blitt konsernsjef i Storebrand. Han ga allerede i et intervju i interninformasjonen "Vi og Vårt" nr 4/5 1976 melding om at han ville fokusere sterkt på nødvendig forandring: *"Forsikring er en bransje som i tidligere år har drevet sin virksomhet i tradisjonelle spor, og det var få og små forandringer. I dag forandrer samfunnet seg derimot raskt. ….. Vi må kunne stille diagnosen, finne ut hvilke konsekvenser forandringene vil kunne føre til for oss, og vi må vite hvordan vi skal møte de nye situasjoner som vil oppstå. …… Denne beredskap kaller jeg helst strategisk planlegging, og er altså et middel til å diagnostisere og forandre vår organisasjon i pakt med påvirkning fra omverdenen.".*

Odd og Jannik ble raskt enige om å gi meg utfordringen, og i juli 1977 fikk jeg ansvar for strategisk planlegging i konsernet. Det var vel nærmest en sekretærfunksjon for konsernledelsen. Det var her de viktige diskusjonene

ville bli tatt. Imidlertid ville mye av prosessen og underlaget for diskusjonene bli lagt til rette av meg.

Det forslaget til strategisk prosess som jeg utarbeidet, ble brukt i mange år. I et møte i konsernledelsen tre måneder senere, kunne jeg presentere det nye opplegget og det var stor fagnad. I referatet fra Direksjonsmøte nr 34/1977 står de blant annet: *"Det strategiseminar som planlegges for diskusjon av rapportene skal samkjøres med klargjøringen av årsrapportene, og et begrenset antall ressurspersoner skal trekkes inn i tillegg til Direksjonen. Ansvar for videre arbeid med opplegget, rapporter og seminar: Planleggingsutvalget v/ Ødegården.".*

Disse "et begrenset antall ressurspersoner" var et forum av nr 2-personer i de forskjellige selskapene. Gruppen ble ledet av meg. Dette viste seg å være en nyttig gruppe. Vi møttes for å diskutere og få frem underlag til konsernledelsens strategiprosesser. De var ikke bare meget kompetente, men her fikk de en mulighet til å ta opp nye ideer som mange hadde savnet.

Det var her jeg første gang støtte på det glavalaget, som eldre ledere kan være i forhold til nytenkning og utvikling. Enkelte av deltagerne i strategigruppen kunne fortelle om store frustrasjoner fordi den lederen de rapporterte til var avvisende til viktige og nødvendige endringer.

Det skriftlige underlaget for strategidiskusjonene i konsernledelsen fikk et kjempeløft. Strategigruppen var en vesentlig årsak til det. Vi innførte blant annet trusselanalyser, forskjellige scenarioer for utvikling i markedene, lovgivning, teknologi, ansattes kompetanse osv. Konsernledelsen var fornøyd. Også styret ga positiv tilbakemelding (referat fra Direksjonsmøte nr 42/1978). Det var spennende og interessant å delta i konsernledelsens strategimøter og det var svært lærerikt. Det var også hyggelig å bli behandlet som en likeverdig. Når jeg sa noe ble det lyttet til, og min selvtillit vokste.

I interninformasjonen "Vi og Vårt" nr 5, 1978 ble strategiarbeidet skissert. Jeg skrev blant annet: *"Hva gjøres for å tilpasse konsernets virksomhet til morgendagens muligheter og betingelser? Baltus i tegneserien Knøttene har gjort følgende livserfaring: Ikke noe problem er så stort at du ikke kan løpe fra det. Det er mulig at denne filosofien virker for noen. Jeg har imidlertid valgt å gjøre en omskrivning: Fremtiden er ikke så fjern at du kan unnlate å ta hensyn til den, ellers kan du få problemer som er så store at du ikke kan løpe fra dem. ……".*

I "Vi og Vårt" nr 5, 1979, ga jeg en oversikt over viktige temaer som ble behandlet i det årlige strategiseminar. Det er selvfølgelig begrenset hva som sies utad om slike diskusjoner, og det komplette referatet var mer fyldig, mildest talt.

Strategiarbeidet ga et bredere og et internasjonalt perspektiv
Strategiarbeidet førte til mye reising. Det var mye å lære, både om strategiarbeid og om næringen og markedene. Odd Espolin Johnson var dessuten nysgjerrig og åpen for nye inntrykk. Han og jeg reiste verden rundt på seminarer og konferanser der det kunne være impulser å hente. Strategiarbeidet hadde også som formål å kartlegge muligheter og trusler for vår samlede virksomhet.

Storebrand hadde på dette tidspunktet en omfattende internasjonal virksomhet innenfor reassuranse. Vi hadde selskap og kontorer i USA (Christiania General), Storbritannia (Storebrand UK), Tyskland (Storebrand Rück), Australia (avdelingskontor), Canada (avdelingskontor), Panama (Alpha) og Mexico (Patria). Senere kom flere andre land og selskap til, f eks Singapore. I alt hadde vi en internasjonal reassuransevirksomhet som omfattet over 80 land, som det fremgår av Årsrapporten for 1977, side 28. Med en stor internasjonal aksjeportefølje, var selvfølgelig kapitalforvaltning også en interessant innfallsvinkel. Oljen i Nordsjøen var dessuten i ferd med å få dimensjoner som få drømte om bare noen år tidligere, og Storebrand ville være med. Impulser fra andre ga viktig læring.

I andre deler av verden var naturkatastrofer en parameter som måtte innkalkuleres i forsikringsrisikoen. I denne sammenhengen ble jeg bevisst på nødvendigheten av å være forberedt på alle eventualiteter, dvs ha en gjennomarbeidet beredskapsplan. Det kommer jeg tilbake til.

Et nettverk som vi holdt kontakt med, var International Insurance Seminars (IIS). Medlemmene var forsikringsselskaper over hele verden. De holdt årlige konferanser, der utfordringer og muligheter for næringen ble behandlet. Vi deltok på flere slike. I 1977 ble konferansen holdt i Oslo. Det ble da knyttet spesiell kontakt med lederen for IIS, John Bickley. Han var dessuten en spennende person som vi senere hadde mye kontakt med direkte.

En annen side ved disse konferansene var en høytidelig seremoni, der enkeltpersoner som hadde gjort en stor innsats for næringen, ble hedret. De ble blant annet medlemmer av den eksklusive ”Hall of Fame”. Et av medlemmene var Per M Hansson. Han var i 25 år adm direktør og i 10 år styreformann i Storebrand.

Digresjon: Jeg rakk så vidt å bli kjent med Per M Hansson før han sluttet som styreformann i Storebrand i 1976. 15 år senere møttes vi tilfeldig hos en frisør. Han kjente meg igjen, og ikke bare det, han tok opp tråden fra den siste samtalen vi hadde før han sluttet. Han var dessuten godt orientert om hva jeg hadde bedrevet siden han sluttet. Han kommenterte i positive ordelag resultatet av de snuoperasjoner jeg hadde hatt ansvar for. Fra andre kilder vet jeg at han i perioder var bekymret for

Storebrand, og at det kunne være frustrerende å ikke ha noen innflytelse lenger. Han døde i 1993 88 år gammel.

I 1978 deltok Odd og jeg på en IIS-konferanse i Manila. Det er litt spesielt å huske tilbake på en middag sammen med Ferdinand Marcos, som da var Fillipinenes president. Han blandet seg imidlertid ikke med oss andre. Han satt for seg selv ved et bord som var plassert opphøyet på et podium, slik at vi andre kunne se ham og føle oss beæret over hans nærvær. Han ble senere styrtet på grunn av vanstyre.

Odd og jeg hadde med vår koner. De fikk tid til å se seg om i Manila. Begge kom rystet tilbake etter å ha sett fattigdommen på nært hold. Fra hotellet kunne vi også se et område med bølgeblikkskur som neppe kunne gi særlig beskyttelse, verken når solen stekte eller når regnet høljet ned. Sammen med andre ledsagere, ble de invitert til private hjem som tilhørte konferansens vertskap. De hørte til toppskiktet på Fillipinene, både i status og økonomisk. Kontrasten var tankevekkende, kanskje særlig for oss som kommer fra et egalitært samfunn.

Under åpningsseremonien på IIS-konferansen i Manila. Fra venstre: Odd, Toppen (Odds kone), Irene (min kone) og jeg.

Mellomlanding i Hong Kong og middag på toppen av den høyeste bygningen i Hong Kong.

Utsikten er fabelaktig og gulvet dreide rundt sin akse. Det fikk Toppen erfare da håndvesken ble borte. Den ble funnet igjen på motsatt side av restauranten. Hun hadde lagt den i vindusposten.

Spesielt var det to foredrag fra seminaret som gjorde inntrykk. Det ene hadde som gjennomgangstema: ”No man is an Island”. Dette temaet illustrerer at vi alle inngår i en helhet og at de enkelte komponenter i denne helheten henger sammen. Dette er ikke minst tilfelle i den type virksomhet som vi driver. Samspillet mellom de forskjellige interessentene, mellom den enkelte kunde og forsikringsselskapet, mellom forsikringsselskapet og reassurandørene, mellom selskapet og eierne, mellom næringen og myndighetene, er viktige komponenter i helheten. Ingen kan klare seg uten et ryddig og godt samspill med de andre. Det ga meg noe å tenke på og inspirasjon.

Det andre foredraget ble holdt av adm direktør i et kanadisk forsikringsselskap. Han fortalte om en snuoperasjon som hans selskap hadde vært igjennom. De hadde styrt selskapet basert på informasjon som alle mente var solid og tilstrekkelig. Salgsvolum var en viktig suksessfaktor. De beste selgerne fikk både meget godt betalt og ble premiert på forskjellige måter. Han fortalte at de blant annet brukte som premie en gullring med diamanter, der det var mulig å få en ny diamant hvert år dersom ambisiøse salgsmål ble nådd. Det viste seg at prestisjen knyttet til ringen slo an. Symbolikken var viktigere enn verdien, og salget nådde nye høyder. Problemet var at selskapet holdt på å gå konkurs. Rasjonalisering og andre tiltak ble iverksatt, men det hjalp ikke. En analyse ble gjennomført og det viste seg at store deler av salget tilførte kunder med høy risiko og negative resultater. Selgerne hadde ikke noe forhold til bunnlinjen og hadde verken kunnskap om eller interesse for kvaliteten i det salget de sto for. Volum var driveren, alene. Med denne kunnskapen la selskapet om på sin salgsstrategi. De innførte et nytt slogan ”Solid as a Rock”. Deretter hadde selskapet stor fremgang, også på bunnlinjen. Denne historien har jeg hatt med meg senere som en påminnelse om at vi må vite hva vi gjør. Vi må sørge for tilstrekkelig informasjon om og innsikt i den virksomheten vi driver.

Det er interessant å se av møtereferater at konsernledelsen i denne perioden ble mer opptatt av strategiske og markedsrettede problemstillinger. Odd tok dette opp i et direksjonsmøte (referat nr 28/1977). Det var sterk tilslutning til behovet for å bli mer fremtidsrettet og ha fokus på strategiske utfordringer. Mange av de impulser vi brakte med oss tilbake fra våre reiser, ble gjenstand for diskusjon og påvirket Storebrands videre utvikling.

Storebrand-Idun var utsatt for betydelig katastroferisiko

Erfaring fra andre selskap viste behov for bedre oversikt over katastroferisikoen i Storebrand. Vi hadde påtatt oss en betydelig risiko gjennom de reassuranseprogrammene vi deltok i. Internasjonal reassuranse er preget av at mange selskap har fordelt ansvaret for en

enkeltrisiko eller en risikoportefølje. Hvert selskap har igjen forsikret sin del hos andre selskap. Vi fant ut at det ble et uoversiktlig nett av risiki.

Da vi identifiserte dette som et problem, ble det etablert et katastrofeutvalg.

Jeg deltok i prosjektet som sekretær. Min innsikt i mange av konsernets omfattende virksomheter var mildest talt begrenset, og mitt faglige bidrag var derfor lite. Lærekurven ble bratt. Sentrale spesialister som Gunnar Brask (forsikring og reassuranse), Finn Fadum (finans), Lars Wilhelmsen (aktuar) og Tore Clausen (økonomi) deltok og sørget for at resultatet ble interessant.

Det fantes i 1978 ikke systemer som klarte å holde oversikt. I ytterste konsekvens kunne Storebrand sitte igjen med en betydelig bit av en katastrofeskade uten å vite om det. Det kunne også skje at de forsikringer vi selv hadde reassurert, havnet hos selskap som ikke kunne betale dersom skade inntraff.

En stor industrikunde som hadde kjøpt forsikring av Storebrand, ville få fullt oppgjør av oss ved skade. Imidlertid var det slett ikke sikkert at Storebrand ville motta oppgjør for den delen av forsikringen som vi hadde reassurert. En del av denne kunne ha havnet hos en lite seriøs og lite solid aktør som ikke kunne betale. Dette har skjedd. Særlig er dette et problem når det oppstår større naturkatastrofer og erstatningene utgjør store beløp.

Storebrand fikk etablert rapportering som ga god oversikt og kontroll med både avgitt og mottatt risiko. Spesielt fikk vi god kontroll på soliditeten i de selskapene som vi delte risikoen med.

En annen erfaring var knyttet til Storebrands skjulte reserver. Regnskapsreglene var annerledes på den tiden, og de bokførte verdier av aktiva var ikke basert på markedsverdi. Praksis var å holde bokførte verdier lavere enn markedsverdier, slik at selskapet hadde litt ”fett å tære på” i dårlige tider. Det viste seg at Storebrand hadde betydelige verdier som ikke ble synliggjort i regnskapet. Disse oververdiene ble ført på et A3-ark som var låst inn i safen på adm direktørs kontor. Det var ikke tilgjengelig for andre. Vi følte oss privilegerte da vi fikk tilgang til dette dokumentet. Vi kommenterte aldri det konkrete innholdet til andre.

Resultatet ble imidlertid at vi kunne tåle en katastrofehendelse med utbetalinger eller tap av verdier opp mot 500 mill kroner. Det ble gjennomført en rekke endringer i policy og regelverk, både innenfor reassuranse, finans og industriforsikring. Vi sikret på den måten at vi til enhver tid hadde en katastroferisiko som, med god margin, lå under de 500 mill kroner.

Oljevirksomheten i Nordsjøen ga engasjerte Storebrand
Jeg var ikke på den tiden direkte involvert i skadeforsikring eller det nybrottsarbeid som Storebrand gjennomførte i forbindelse med olje i Nordsjøen. Imidlertid var hele Storebrand-Idun stolte over det konsernet var med på. Vi var i front. Det ble lagt merke til. Et eksempel på det er hentet fra interninformasjonen "Vi og Vårt" nr 6, 1975:

forsikrer verdens største slep

Condeep-plattformen som i begynnelsen av juli ble slept ut til Berylfeltet i Nordsjøen, er det dyreste slep som noensinne er foretatt. Assuranseverdien kommer opp i vel 1,2 milliarder kroner. I internasjonale teknologiske fagkretser regnes det som bemerkelsesverdig at norsk industri har klart å konstruere og bygge en betongplattform av denne størrelse, den første i sitt slag.

Det er også verd å legge merke til det faktum at norsk forsikring har maktet å følge opp ved å påta seg forsikringsansvaret. Storebrand står som hovedassurandør med en kontrakt på 950 millioner kroner, mens Mobil North Sea, som eier plattformen, har sørget for dekning av de resterende 275 millioner kroner på det engelske marked.

Da en oljeboringsplattform forsikringsmessig er å betrakte som et skip, er det vår sjøavdeling som har hatt arbeidet med forsikringen. Her er det i første rekke direktør Gunnar Høye som sammen med soussjef Oddvar Kvan og sjøassurandør Geir Holter representerer vår olje-know-how."

Det var godt og positivt miljø i Storebrand-Idun

I en julehilsen til de ansatte julaften 1976, sa Odd Espolin Johnson følgende: *"Hva er Storebrand-Idun egentlig? Vi kan si at vi er en organisasjon. Ser vi i Personalhåndboken, ser vi forskjellige diagrammer. En serie firkanter og en del navn i sort og hvitt. Uhyre sjelløst. Det er jo menneskene i diagrammet som teller – det er vi som er innholdet. Vi leser i avisene om de myke trafikanter som stadig svever i livsfare i trafikken. I en organisasjon er vi de myke. Vi representerer følelser, meninger, tanker, tradisjoner og verdinormer. Vi gjør organisasjonen til en institusjon. Og det er som deler av institusjonen Storebrand-Idun vi må føle oss. Det er uhyre viktig at vi føler at vi er medarbeidere som funksjonerer i jobben. Skal dette være tilfellet må vi på hvert vårt plan bli*

vant til – og glade i – å få ansvar og selvstendighet. Vi må føle at jobben er en givende utfordring".

Det var en fin tid også sosialt sett. Storebrand og Idun hadde en god forståelse for betydningen av trivsel på arbeidsplassen. Holdningen til ansatte kom til uttrykk på mange måter, både gjennom taler, som nevnt over, og i konkrete tiltak. Ansattes representasjon i Storebrands styre (fra 1977) og bedriftsforsamling (fra 1975) samt personalråd, kontaktutvalg, forslagskasse og deltagelse i prosjekter, synliggjorde at ansattes kompetanse og bidrag ble verdsatt. Bedriftshelsetjenesten var godt utbygd, idrettslaget (SISU), pensjonistforeningen, seniorlaget, koret og kunstforeningen hadde stor aktivitet, kontorforholdene var tilfredsstillende. Viktig var også forskjellige tilstelninger for ansatte med deres familier. Juletrefestene for barn var populære.

Digresjon: Bedriftshelsetjenesten ble ledet av Sten Florelius. Han var tidligere generalmajor og sjef for hærens sanitet og deretter generalsekretær i Norges Røde Kors. Han var en personlighet, og hadde klare oppfatninger om bedriftshelsetjenestens rolle og arbeid. Selv Gustav Aarestrup hadde respekt for ham. I denne perioden ble det gjort mye godt arbeid til fordel for helse og arbeidsmiljø i Storebrand. Min kontakt var begrenset til de årlige rutineundersøkelser, men opplevde ham som en omsorgsfull og hyggelig person. Når han ble ansatt, viser det imidlertid hvilken vekt det da ble lagt på bedriftshelsetjenesten som viktig faktor i Storebrands indre liv.

Ektefellene var viktige for trivsel og innsats

Lederne med ektefeller hadde dessuten en egen fest tidlig på vinteren hvert år. Festkomiteen var alltid tre yngre ledere med ektefeller. Forberedelsene ble gjennomført i stort alvor. Dette var på et vis opptaksprøven til Storebrands ledelse. Underholdning, mat og drikke og taler skulle ha stil. Talene var ikke mange men kravene var store. Damenes tale ble et viktig innslag, og de som ble oppfordret til å holde disse, var kvalitetssikret godt på forhånd. Faste innslag var Gustav Aarestrup som hovedtaler og Odd Espolin Johnson ved desserten eller omvendt. De hadde begge ordene i sin makt, hadde en lun humor og skapte både hygge og oversikt over selskapenes situasjon og utvikling. De benyttet aldri manuskript, men Gustav brukte fingrene for å huske det han hadde planlagt å si. Han sto som regel med hendene på ryggen når han holdt tale, og de som satt bak ham, kunne observere at han bøyde finger etter finger etter hvert som han arbeidet seg igjennom de forskjellige deler av talen. Etter at Gustav Aarestrup ble styreformann og Jannik Lindbæk overtok som konsernsjef, fortsatte tradisjonen med årlige middager for ledere med ledsagere. Jannik var også en meget sosial person som skapte trivsel rundt seg.

Ektefellene følte seg som en del av Storebrand-familien, og når de ble inkludert på denne måten, tilga de nok mange og lange arbeidsdager. Min kone husker fortsatt Janniks skryt av noe jeg hadde gjort. Hans kommentarer om min innsats ga identifikasjon og støtte fra henne som tok de hardeste takene hjemme. Dette fortalte jeg til Jannik mange år senere, og ga klart uttrykk for at både min kone og jeg satte pris på hans positive kommentarer i min kones påhør. Han var synlig fornøyd med tilbakemeldingen, og mente at en av hans viktigste oppgaver som konsernsjef var å oppmuntre dyktige medarbeidere og inspirere til innsats.

Det var stor sosial aktivitet – med bivirkninger

Det var heller ikke uvanlig at lederteam og arbeidsgrupper hadde arbeidsmiddager på gode restauranter eller hjemme hos hverandre. Med kone og små barn hjemme, var jeg bare måtelig interessert i å gå ut om kvelden for ofte. I denne perioden ble det likevel stiftet bekjentskap med noen av de beste restaurantene i byen. Selv om jeg var meget forsiktig med alkohol, lærte jeg å sette pris på et glass god vin. I senere år med høyt blodtrykk og med ny kunnskap om vinens medisinske virkning på hjertet, er vinforbruket økt noe.

Samtidig er det grunn til å ha respekt for alkoholens vanedannende virkning. En god kollega fra denne tiden klarte ikke å holde måten og ble alkoholiker. Gjentagne behandlingsopplegg og støtte fra kollegaer ga liten effekt. Det var vondt å oppleve.

Konsernet satset på lederutvikling

Selskapet satset også på å utvikle yngre ledere. Det ble gjennomført et program med hovedsakelig egne krefter, men med foredrag og andre innslag fra eksterne bidragsytere.

En av de eksterne foredragsholderne var Nils Schjander, som da var redaktør av Økonomisk Rapport. Han hadde skrevet en bok som vekket debatt. Den handlet om hvorfor næringslivsledere midtveis i livet drømmer om en sauefarm på landet. Det handlet om midtlivskrise og om myke, sårbare sider av tøffe, ambisiøse menn som jobber hardt for å lykkes. Hans bidrag var en av mange nyttige påminnelser om behovet for å finne en god balanse i livet. Privatliv, med tid til familie, kultur og andre private aktiviteter, er like viktige ingredienser i livet som toppstillinger og god økonomi. Men denne gode balansen kommer ikke av seg selv.

En digresjon: Nils Schjander og jeg hadde en interessant utveksling av erfaringer mange år senere. I en periode da fondsselskapet Norfond lå under mitt ansvarsområde, var han styremedlem. Vi hadde begge mistet en sønn og vi hadde begge blitt påvirket av dette til å gjøre andre valg enn vi ellers ville gjort. Vi hadde begge innsett at hjem og barn har så stor

betydning at ambisjoner og karriere må komme i annen rekke. Jeg lærte den høyt profilerte Nils Schjander å kjenne som en reflektert og lavmælt person med mange gode tanker om det å være menneske i et krevende klatresamfunn. Samtidig hadde han tenkt mye og klokt på den viktige balansen mellom verdier og penger.

Nils Schjander, nærmest, kåserte på en engasjerende måte om mannens overgangsalder.

Bjarne Schmidt til høyre, interessert tilhører.

Vi som deltok ble gode venner. Jan Gunnar Knutsen, Magne Torpen, Magne Erga, Svein Melgaard, Morten Thorbjørnsen, Jan Arve Evensen, Per Odd Olsen og Leif Monsen hadde eller fikk sentrale stillinger i Storebrand, men valgte etter hvert å slutte. Noen av oss holder fortsatt sammen privat, selv om det kan bli litt sporadisk.

Da programmet var ferdig, hadde vi møter i privat regi. Vi hadde av og til med en ekstern innleder til diskusjon om aktuelle temaer. Vi hadde stor glede av interessante diskusjoner som dekket et stort spekter av temaer.

Et eksempel er norsk landbrukspolitikk med innledning av daværende statssekretær i Landbruksdepartementet. Selv om vi som deltok vel er rimelig oppegående, strevet vi med å forstå en av de mest komplekse subsidiemodeller som kan tenkes. Behovet for revisjon var tydelig.

Et annet eksempel er besøk hos Bang og Olufsens hovedkontor i Danmark. Der fikk vi et innblikk i de meget interessante strategi-, innovasjons- og utviklingsprosesser som de gjennomførte for å komme på offensiven. De hadde en periode enorm suksess, og jeg forstår hvorfor.

Andre eksempler er helsepolitikk, egenutvikling ved hjelp av kontemplative aktiviteter, hva som styrer utviklingen i aksjemarkedet og mye mer. Viktig er selvfølgelig også den sosiale delen. Våre ektefeller satte pris på å være med på enkelte av sammenkomstene. Det ble også satt pris på at Jannik Lindbæk, Jan Erik Langangen, Odd Espolin Johnson og andre i konsernledelsen brukte tid sammen med oss både faglig og sosialt. Det var utrolig lærerikt og hyggelig.

Magne Erga var en interessant samarbeidspartner i mange viktige prosjekter. Med de mange og store endringsprosjektene som jeg ledet, var det viktig å ha god kontakt med de tillitsvalgte, og Magne var i mange år hovedtillitsvalgt i konsernet.

Magne er en spennende person med mange fasetter. Han hadde først en stilling i Storebrands regnskapsavdeling, men ble til slutt ass personaldirektør i livselskapet. Han var TU-leder i flere år og var en god representant for de ansatte. Hans evne til å samarbeide med ledelsen ga gode resultater. Da det i 1977 ble vedtatt å utvide konsernstyret med to representanter for de ansatte, ble Magne valgt sammen med Tore Clausen.

I hans periode skjedde det mye i og rundt konsernet, og han deltok i mange viktige beslutninger for Storebrand. I de årene han satt i styret, gjorde han en stor innsats. Fordi han var flink med mennesker, bidro han ofte langt ut over det hans rolle som ansatterepresentant skulle tilsi. Magne er utpreget sosial, og får kontakt med alle. Han er en skarp observatør og kjenner av mennesker, og var derfor ofte en vesentlig bidragsyter til å løse opp i utfordrende situasjoner i Storebrand. Det kunne nok også føre til at en oppryddingsjobb som en leder burde håndtert selv, ble overlatt til Magne. Han var ikke vanskelig å spørre.

En annen fra den samme gruppen, Jan Gunnar Knutsen, satte også gode spor etter seg i Storebrand. Jan Gunnar var en periode styresekretær. Senere ble han sjef for skadeoppgjør. På denne tiden kom forsikringssvindel i fokus for alvor. Etter en periode med sterk økning i erstatninger som kunne knyttes til forsikringssvindel, ble det en omfattende diskusjon i næringen og med myndighetene om tiltak. Forsikringstidende nr 5, 1983, illustrerer den diskusjonen som pågikk. Det var dessverre også da et kapasitetsproblem i politiet, og myndighetene hadde lite å bidra med.

I Storebrand kom vi til at det burde ansettes personer med bakgrunn fra politiet for å avdekke forsøk på uberettigede skadeerstatninger. Jan Gunnar og jeg besøkte i 1982 blant annet Skandia, som hadde gjort dette. De kunne fortelle at i Gøteborg hadde tyveri av biler forsikret i Skandia gått sterkt ned fordi oppdagelsesrisikoen var blitt vesentlig større. De andre selskapene hadde ikke utredere. De fikk heller ingen reduksjon i tyverier. I 1981 var reduserte skadeutbetalinger for Skandia 8,5 ganger kostnadene til utredernes lønn og kontorhold.

Vi ansatte to utredere, Rolf Harry Jahrmann og Sigbjørn Vatne. De tjente inn lønnen mange ganger. Samtidig var det en prinsipiell debatt i media og med justisdepartementet om bruk av metoder i utredning. Vi kom frem til et sett av spilleregler som ble akseptert.

Jan Gunnar var en gründer. Sammen med to kollegaer fra Storebrand, Erik Gjellestad og Harald Hjelde, startet han i 1986 et nytt forsikringsselskap, Aktiv. Jan Gunnar ble adm direktør i selskapet. Det var et spennende og nyskapende prosjekt, og det satte spor etter seg i norsk forsikring. Det førte blant annet til at vi andre måtte skjerpe oss for å møte konkurransen fra Aktiv. Det ble også etablert et par andre selskap med lignende konsept, Plus i 1987 og Dial i 1990. Aktiv siktet seg ved hjelp av telefonsalg inn mot lavrisikokunder og lave administrasjonskostnader. Med Essar/Andenesgruppen (60 %) og Kreditkassen (30 %) som viktigste eiere i oppstartfasen, var planen å bli børsnotert i løpet av få måneder. Slik gikk det imidlertid ikke. Aktiv ble først solgt til et skotsk selskap, General Accident (1990) og deretter til Vesta (1998). Nå er det borte. Det er også Plus, mens Dial lever videre som Enter. Imidlertid representerte Aktiv en ny omdreining i priskonkurransen i forsikring.

Med en av nøkkelstillingene i Finansnæringens Hovedorganisasjon, har Jan Gunnar også satt solide spor etter seg i næringen senere. Han er fortsatt en av mine gode venner. Også Erik og Harald har det vært hyggelig kontakt med i senere år. Erik ble konsernsjef i Vesta og var en periode styremedlem i Den Norske Forsikringsforening, der jeg var styreformann. Harald begynte i et av de store revisjonsselskapene, og hadde enkelte oppdrag for Storebrand.

Svein Melgaard ble banksjef i Kredittkassen, først i Fredrikstad og deretter distriktsbanksjef med kontor på Lillehammer. Senere ble han fristet til å starte for seg selv, og eier nå flere restauranter innen MacDonald-kjeden. For å få avtale med MacDonald, måtte han studere en god periode ved MacDonalds universitet i Chicago. Etter oppholdet der, fikk vi en grundig gjennomgang av MacDonald-menyen og matens kvaliteter. De har standardisert menyen så til de grader at hver rett har detaljerte krav til hver eneste ingrediens. Når reiser senere har gått til land med usikker matkvalitet, går jeg til MacDonalds. Der kan jeg føle meg trygg.

Magne Torpen var en av de sentrale lederne i Storebrand Finans. En periode var han adm direktør i Karl Kierulf og har senere deltatt i etablering av og vært leder, styremedlem eller styreformann i flere selskap innenfor finansiering, megling og forvaltning av penger. På mange måter er han en gründertype. Han er også en utpreget sosial person. I mange år var han initiativtager til et årlig førjulsbesøk for å spise lutefisk på Engebret. Han hadde kontor vegg i vegg, og god kontakt med restauratøren. Det var hyggelig.

Morten Thorbjørnsen var styresekretær i Storebrand og senere viseadm direktør og adm direktør i selskap i Storebrand Finans, bl a i København. Senere var han noen år i Aktiv, før han ble ansatt i Kredittilsynet. Med inngående kunnskap om både forsikrings- og finansvirksomhet og dessuten etterutdannelse innenfor revisjon, er han en verdifull person ved

Kredittilsynets oppfølging av finansnæringen. Han er også en sosial og hyggelig person.

Da vi startet lederutviklingsprogrammet i 1978, tenkte ikke vi som deltok i denne gruppen at vi ville holde kontakt videre, men gradvis utviklet vennskapet seg. Det har vært både hyggelig og nyttig. Mange tanker om eget arbeid og egen situasjon har vært diskutert, og mange impulser og korrektiver er resultatet. Vi kan derfor trygt si at lederutviklings-programmet fikk langsiktige effekter for Storebrand. Det er forhåpentlig en riktig observasjon at effekten var positiv.

Konsernet satset på medarbeiderne og innførte utviklingssamtaler

Ikke bare lederne hadde behov for utvikling. Iduns og Storebrands ledelse var bevisst på at vi var en kompetansebedrift, selv om det ordet ikke ble brukt den gangen. Allerede i 1972 ble det vedtatt å innføre årlige utviklingssamtaler. Hensikten var å ha fokus på den enkelte medarbeiders egen utvikling, både personlig og faglig. Hvorledes man kunne legge til rette for den enkelte medarbeiders bidrag til selskapets resultater, var et viktig formål med samtalen. Til daglig var det ikke så ofte slike temaer ble berørt, og med en sjekkliste til hjelp, ble viktige spørsmål for den ansatte diskutert. Dette var en nyskapning som bidro til å skape større forståelse av den ansattes bidrag til konsernets resultater. Lederne, som ofte hadde sin styrke et fagområde, hadde også nytte av å tenke igjennom sine medarbeideres rolle i verdiskapningen.

Det opplegget Storebrand benyttet på det tidspunktet jeg ble pensjonist, avviker ikke vesentlig. Utforming av skjemaene og begrepsbruken er endret. Prosessen er justert, og den er nå mer direkte forankret i Storebrands strategi og handlingsplaner. Den viktigste endringen er imidlertid den direkte koblingen til bonus.

Arbeidsmiljøet – balanse mellom trivsel og effektivitet

Allerede på denne tiden var det fokus på behovet for god balanse mellom arbeid og fritid. I internavisen ”Vi og Vårt” nr 3, 1974, er det en artikkel om stress av professor Kåre Rodahl. Der gis det informasjon og gode råd for å mestre stress og finne en god balanse i hverdagen. Mange kjente seg nok igjen i de ”*10 gode råd når det gjelder å fremskynde hjerteinfarkt og skaffe seg mavesår*”. Et utvalg: ”*1 Gå på kontoret om kveldene, også lørdager, søndager og helligdager. 2 Ta arbeidet med Dem hjem de kveldene De ikke er på kontoret. På den måten har De muligheter for å gjenoppfriske dagens bekymringer og besvær i ro og fred. 3 Si alltid ”ja” til alle oppdrag. …… Osv*”.

Selv om ledelsen hadde ambisiøse mål og ønsket høy effektivitet, var de bevisst at stress har en negativ påvirkning på sykefravær, trivsel og effektivitet.

Noe som preget arbeidsmiljøet i Storebrand, var den gjensidige respekten mellom ansatte og ledere. Dette kom til uttrykk på mange måter. Et eksempel er at de ansatte ble trukket inn i alle viktige prosesser. De ansatte var stolte over å arbeide i Storebrand. Det var en klar følelse av at Storebrand var best. Dette kunne nok av og til også få karakter av arroganse, men det kom ikke til uttrykk internt. Imidlertid ble det i muntre sammenhenger fleipet med at kundene måtte stille i mørk dress og slips for å få adgang til hovedkontoret i Vika, i alle fall dersom de ville oppnå noe.

Selv opplevde jeg en variant av dette. Ved en middag satt jeg ved siden av en eldre herre. Det var den dyktige og myndige akkvisisjonsdirektør, Kristian Ødegaard. Vi hadde en hyggelig prat. På hvilken måte vi kom inn på skjegg er uklart, men jeg fortalte om en opplevelse fra yngre år. I løpet av kort tid ble jeg flere ganger spurt om hvilken klasse jeg gikk i ved den skolen jeg var lærer. Fordi jeg sto sammen med elever, ble det litt pinlig. Etter tredje gangen, begynte jeg å anlegge skjegg. Han lo, men kunne også fortelle at han ikke ville ansatt meg i salgsorganisasjonen. Der var det nødvendig å holde en viss stil, sa han. Det var viktig å ikke ha et antrekk eller et utseende som kunne støte kundene. Skjegg var på den tiden ikke vanlig, og han ville ikke akseptere det. Vi hadde da og senere hyggelig kontakt, så mitt utseende var neppe direkte støtende på den gamle hedersmann, men det illustrerer at verden, og hva som er akseptabelt, utvikler seg. Jeg kommer tilbake til det når det gjelder etikk.

Nye muligheter åpner seg i Storebrand Skadeforsikring

I et senere kapittel beskrives en større omlegging av organisasjonen innen skadeforsikring. Den nye organisasjonsplanen ble utarbeidet av en gruppe med meg som leder. De øvrige deltagere var Henning Halvorsen, Bernt Lamark og Svein Aandahl. I denne organisasjonsplanen var det en stilling som noen syntes passet for meg.

Den stillingen jeg hadde var utfordrende og morsom, og ønsket primært å beholde den en stund til. Likevel overtalte Odd Schjerve meg til å ta stillingen med ansvar for innkjøp av EDB-tjenester, økonomi/rapportering, planleggingsarbeid og utviklingsprosjekter. Det ble en ny bratt lærekurve i en periode det skjedde svært mye.

Fra samlebånd til desentral kundebehandling

Gjennom strategiarbeidet i konsernet, kom det frem at ny teknologi og nye arbeidsprosesser ville påvirke organiseringen av konsernet. Dette var forøvrig kjent stoff fra Idun.

Et av prosjektene i mitt nye ansvarsområde hadde som hensikt å gjøre viktig informasjon tilgjengelig på distriktskontorene ved å utplassere terminaler (”Vi og Vårt” nr 6, 1979, Bindeleddet nr 9, 1979). For å få underlag for dette arbeidet, besøkte vi flere selskap i og utenfor Norge som vi trodde hadde kommet lengre enn oss på dette området.

Det var tett samspill med Ole A Krohn, som nå var EDB-sjef i konsernet. Han hadde overtatt også livdelen. Ole var en god og hyggelig kollega og samtidig meget kompetent på IT-området. Han var generelt meget nøktern med investeringer i nye løsninger. Investeringskalkyler og lønnsomhetsanalyser var nødvendige ingredienser i planleggingen, og var han usikker på konklusjonen holdt han igjen.

Et møte vi hadde med EDB-sjefen i Norges Brannkasse om dette temaet gjorde inntrykk. De hadde tatt et kjempeløft innenfor hans område og utplassert et stort antall terminaler på distriktskontorene. Dessuten, det var fargeskjermer. Han erkjente at investeringskalkylen nok ikke gikk helt i hop, men dette var fremtiden. Derfor hadde de valgt å satse dristig.

Ole og jeg hadde gode diskusjoner om hvor omfattende terminalutbyggingen burde være. Han var sterk tilhenger av å ta flere små skritt og sikre oss at vi hadde kontroll. Dette var synspunkter jeg hadde stor sympati for. Vi hadde imidlertid litt forskjellig syn på hva som var et tilstrekkelig første skritt. Det forslaget vi la frem for konsernledelsen gikk derfor lenger enn han ønsket, men ikke så langt som jeg mente var forsvarlig.

Det var full tilslutning til mål og gjennomføring, men tempoet ble diskutert. Enden ble at Jannik Lindbæk tok en beslutning som mer enn doblet antall kontorer som skulle få terminaler i første omgang. Han gikk vesentlig lenger enn hva jeg mente vi kunne forsvare. Vi brukte også region Rogaland som pilot for å teste ut ”fullterminalisering”, som vi kalte det. I ettertid kunne vi fastslå at resultatet av denne beslutningen var mer enn tilfredsstillende, og vi gjennomførte hele prosjektet på vesentlig kortere tid enn vi hadde foreslått.

Med terminaler på distriktskontorene, kunne våre medarbeidere der gjøre flere operasjoner direkte, uten å gå veien om skjemaer som skulle behandles videre på hovedkontoret. Arbeidsprosessene måtte endres. Det hadde selvfølgelig konsekvenser for måten de forskjellige avdelinger kunne organiseres på.

Vi hadde tidligere basert oss på en sentralisert organisasjon, der skader og poliser ble behandlet på hovedkontoret. Distriktskontorene hadde i stor grad en formidlerrolle, der informasjon om nye poliser, endringer, skader osv ble lagt inn i skjemaer og sendt til hovedkontoret for videre behandling. Det innebar også at fullmakter til å ta avgjørelser lå på

hovedkontoret. Nye EDB-løsninger gjorde det nødvendig å tenke i nye baner.

Vi etablerte flere arbeidsgrupper for å effektivisere arbeidsprosessene, slik at de best mulig tok ut gevinsten av nye EDB-løsninger. En side ved dette var behovet for å desentralisere ansvar og fullmakter. Ikke alle syntes det var en god idé. I enkelte fagmiljøer ved hovedkontoret var det ikke populært å gi fra seg ansvar og fullmakter. Imidlertid ordnet det seg over litt tid.

I interninformasjonen "Vi og Vårt" nr 8, 1978 beskrev jeg noen av prosessene vi satte i gang, og i "Vi og Vårt" nr 3, 1980 ble erfaringene beskrevet. Mot slutten av 1980 hadde vi rundt 500 terminaler i drift, og rundt 170 var plassert på region- og distriktskontorer. Allerede i 1983 rundet vi 1000 terminaler. Dette ble markert med middag for en engere krets på Holmenkollen Park. Datoen var 9.2.1983.

Prosjektene var kommet et godt stykke, men det var ennå langt frem med opplæring og omlegging av arbeidsprosessene da forutsetningene endret seg vesentlig, nemlig fusjonen med Nordengruppen. Det beskrives i neste kapittel.

EDB er ikke bare poliser og skader. Rundt 1980 begynte nye EDB-verktøy å bli tilgjengelig. Det dreide seg f eks om uttrekk av data fra EDB-registrene til statistikkformål og rapporter av forskjellig slag. Uttrekk kunne gjøres uten omfattende programmering utført av EDB-spesialister.

Storebrand anskaffet et slikt uttrekksverktøy, og det åpnet seg en ny verden for mange. Aktuarene var selvsagt entusiastiske. Det samme var økonomene og markedsførerne. Siden jeg på den tiden var opptatt av strategi og styringsinformasjon i vid forstand, ble jeg en ivrig bruker. I interninformasjonen "Vi og Vårt" nr 3, 1980 gir Vigdis Meløy en beskrivelse av verktøyet.

Forretningsområdene i sterkere inngrep med EDB-utviklingen

Det skjedde mye på EDB-området, ikke minst på kapasitet og tilgjengelighet. Det ble også enklere å utvikle nye system. En annen sak var at EDB-utviklingen ble styrt og gjennomført av en liten gruppe teknisk orienterte personer. De hadde sitt eget språk og det var ikke alltid like lett for fagavdelingene å kommunisere med dem.

Jeg hadde selv vært en del av dette miljøet i flere år, og hadde ikke vanskelig for å forstå at det kunne oppstå gnisninger mellom EDB-folkene og brukerne av deres tjenester. Det hjalp at både Bjørn Bogerud og Ole A Krohn var svært opptatt av å arbeide på brukernes premisser og ut fra deres prioriteringer. Mine erfaringer med samarbeidet med dem var meget

gode. Samtidig, jeg hadde vel bedre forutsetninger i et slik samarbeid enn de fleste.

Min erfaring innenfor EDB-området var vel også årsaken til at jeg fikk i oppgave å utrede hvorledes EDB-arbeidet burde organiseres i konsernet. Idun hadde allerede tatt et skritt i retning av å etablere eget EDB-miljø, og det var en viss missnøye i andre deler av konsernet med at livsiden ikke deltok fullt ut i samarbeidet om EDB-ressursene, for eksempel om et felles kunderegister.

I januar 1982 hadde jeg en innstilling klar. En av konklusjonene var at enkelte brukerrettede oppgaver, som så langt var utført av den sentrale EDB-avdeling, burde desentraliseres til selskapene. Det var det enighet om. En annen av konklusjonene, som gikk på omlegging av vårt skadeforsikringssystem, viste seg å være kontroversiell. Enkelte i EDB-avdelingen var uenig i forslaget, og det ble en diskusjon som endte med at Jannik Lindbæk sa med Mao: ”La de tusen blomster blomstre.”. Det ble ingen konklusjon før fusjonen med Norden ga et helt nytt grunnlag.

Rapporten ble til etter et intenst arbeid over et par måneder. Blant en rekke eksterne ressurspersoner som ble brukt som diskusjonspartnere, var Rolf Høyer. Han var da professor ved universitetet i Bergen. Han var en interessant person med evne til å se helhetlig på informasjonsteknologiens muligheter og fallgruver. Han hadde dessuten en viss innsikt i vår bransje. I noen år hadde han vært ansvarlig for Forsikringsakademiets Forsikringsspill, som ble benyttet i opplæring av ansatte i forsikringsselskapene. Forsikringsspillet simulerte virksomheten i et antall forsikringsselskap. Det gikk ut på at hvert selskap hadde et team som tok beslutninger som ble foret inn i systemet. Programmet bearbeidet beslutningene i form av regnskapstall, markedsandeler og enkelte andre viktige data. Resultatene avdekket hvilke team som tok de beste beslutningene. Selv om spillet var relativt primitivt i forhold til de modeller vi har i dag, ga det likevel grunnlag for interessante diskusjoner blant deltagerne. Gjennom sin innsikt i modellen og deltagelse i spillet, hadde Rolf Høyer tilegnet seg god innsikt i et finanskonserns virksomhet. Han var derfor en nyttig samtalepart i min utredning.

Gjennomlesning av utredningen i dag (2009), viser at anbefalingene ble fulgt i stor grad gjennom skiftende strukturer og ledelse. De fremtidsbildene som ble skissert var nok ikke like treffsikre på alle områder, men likevel anga de en retning som var relativt godt stukket ut. Det er samtidig godt å registrere at jeg har vært konsistent på et viktig område: Også den gangen ble det understreket og begrunnet godt at EDB er en integrert del av et finanskonserns kjernevirksomhet.

Det jeg bommet mest på var tempoet i utviklingen. Nye teknologiske løsninger og PC-utviklingen kom raskere enn forutsett.

Konkretiseringen av min utredning gikk gjennom en prosess der hvert enkelt selskap skulle identifisere sine forretningsmessige krav til løsninger. Det ble etter hvert diskusjoner om bruken av IBM kontra småmaskiner fra NorData, hvilke ambisjoner man skulle legge seg på i EDB-utnyttelsen osv. Det ble derfor behov for å gjøre en grundig vurdering av hvilke konkrete behov selskapene hadde for EDB-støtte på litt sikt. Vi visste ikke da at en fusjon nærmet seg. Derfor engasjerte vi en konsulent til å hjelpe oss i dette arbeidet. Vi valgte Bjarne Hope, den senere skattedirektøren.

Ole, Bjarne og jeg var et spennende team med forskjellige kunnskaper og perspektiver, men som samarbeidet godt. Vi var nettopp ferdig med et omfattende dokument om Storebrand-Iduns IT-satsning da fusjonen med Nordengruppen i 1982 ble kjent. Vi skulle like etter, i juni 1982, holde foredrag om vår IT-satsning på en større IT-konferanse i Gøteborg. Jeg avsluttet mitt foredrag med å si at det hadde vært en interessant og spennende prosess, men fullstendig bortkastet. Fusjonen gjorde det nødvendig å gjøre jobben om igjen.

Langsiktig systematisk innsats er nødvendig for å lykkes

Et av satsningsområdene i konsernets nye strategi var landbruksforsikring. Vi hadde fått en ny leder for næringsmarkedet, Bjarne Schmidt. Han var en dynamisk herre, og gikk med stor glød inn for å bryte Gjensidiges hegemoni i landbruksmarkedet. Gjensidige hadde nesten monopol i dette markedet, og ble dessuten oppfattet som et seriøst og godt selskap.

Det ble utarbeidet en omfattende plan, organisasjonen ble tilpasset satsningen og salgsmateriell utarbeidet. Jeg husker ikke detaljene, men det som sitter igjen er at en førsteklasses kampanje døde ut etter en periode fordi det ikke var lagt inn et tilstrekkelig tidsperspektiv på gjennomføringen. En årsak var fusjonen med Nordengruppen, som medførte nye ledere og nye strategier. Det tar dessuten lang tid å motivere bønder til å bryte en livslang kontakt med Gjensidige.

Den erfaringen jeg tok med meg fra denne kampanjen var nettopp dette, at angrep på konkurrentenes kunder er krevende. Bare systematisk og langsiktig innsats kan gi resultater som monner. I våre dager er nok mobiliteten høyere, med konkurranselov, konkurransetilsyn og journalister som alle oppmuntrer til flytting. Den gangen var trofaste kunder vanskelig å rikke.

Flytting av forsikring fra ett selskap til et annet, er slett ikke alltid lønnsomt for kundene. Det er faktisk ganske høye kostnader som trengs i selskapene for å utvikle og gjennomføre en omfattende kampanje. Disse skal dekkes gjennom forsikringspremien. Dernest skal gunstige starttilbud tas inn igjen senere. Det skal også dekkes av premien. De selskapene som angripes, setter inn sine mottiltak som også er kostnadskrevende. Disse

kostnadene må dekkes av de gjenværende kundene. Både eksisterende og nye kunder får derfor høyere forsikringspremie på grunn av slike kampanjer, enn dersom selskapene hadde holdt seg i ro. Konkurransetilsynet kunne med fordel også se litt på hva konkurransen faktisk koster kundene.

Eksterne rammebetingelser var i fokus

I de politiske miljøer har forsikring og bank vært utfordrende næringer i enkelte perioder. Sosialistene har i flere omganger diskutert om det burde skje en sosialisering. Det ble opplevd som ugreit at et lite antall personer i disse næringene hadde stor makt og kunne trekke i finansielle tråder som gikk langt inn i forhold som myndighetene burde ha styring på. Demokratisering, der politikerne skulle få innflytelse over "pengesekken", ble utredet. Aftenposten beskrev situasjonen slik i en artikkel 27.9.1977: *"Sosialisering av forsikring neste skritt. Forsikringsselskapene står for tur på Regjeringens sosialiseringsliste. Siktemålet er å styrke "den samfunnsmessige styring", som det heter i Arbeiderpartiets program for den fire-års-perioden som innledes om få dager. Statssekretær Paul Engelstad bekrefter overfor Aftenposten at det vil bli nedsatt et utvalg som skal vurdere forsikringsbransjens fremtid. ….."*

I Storebrand-Idun var vi selvfølgelig opptatt av spørsmålet, og vi diskuterte det i forskjellige sammenhenger. For oss var den politiske prosessen i perioder et spenningsmoment. Det er vel neppe tvil om hvilket syn Storebrands ledelse sto for i denne debatten. Likevel var de lite synlige i media og arbeidet primært gjennom Forsikringsforbundet. Imidlertid hadde de ikke noe imot at andre i selskapet stakk hodet frem.

Bjørn Atle Holter-Hovind, som senere fikk sentrale roller i Storebrand og i TV2, skrev en artikkel i "Vi og Vårt" nr 3, 1974: *"I skjul av begrepene demokrati og deprivatisering er den sittende regjering i ferd med å planlegge sosialisering av viktige deler av vårt næringsliv. Gjennom venstrevridd og usaklig informasjon i lengre tid om bank og forsikring håper man tydeligvis å ha skapt den nødvendige stemning for å gjennomføre en slik sosialisering. Men for sikkerhets skyld kaller man allikevel ikke overgrepet ved sitt rette navn – jeg hadde nær sagt snarere tvert imot, idet man velger ordet demokratisering. ……"*.

En digresjon: Kristian Trosdahl, BI Forsikring skrev i 2006 en avhandling kalt "Sosialiseringsspøkelset – bare et knirk i trappen?", som belyser den politiske prosessen frem til dagens situasjon. For de som ønsker å vite mer om finansnæringens utvikling i et politisk perspektiv, er dette interessant lesning.

En annen historie er at Stortinget i 1974 endret skattelovene slik at pensjonister og enkelte andre grupper skulle slippe å sende inn selvangivelse. For å oppnå dette, ble livselskapene pålagt å rapportere

utbetalt pensjon og andre ytelser og fradragsposter til skattemyndighetene. Dette skapte merarbeid for selskapene, og medførte en bruk av personnummer som ikke alle likte. I interninformasjonen "Vi og Vårt" nr 2, 1977, har jeg en artikkel om konsekvensene av de nye bestemmelsene.

Alexander L Kielland-katastrofen var krevende

Noe som preget Storebrand og hele det norske samfunn gjennom lang tid, var Alexander Kielland-ulykken. I mars 1980 gikk boligplattformen på Ekofiskfeltet rundt og 123 personer mistet livet. Ett av benene ble revet av på grunn av en kombinasjon av materialtretthet og korrosjon, og førte til slagside og kantring etter noen minutter. Plattformen var forsikret i Norsk Oljeforsikringspool og Storebrand var poliseutsteder.

Vår informasjonsdirektør, Leif Monsen, fikk ansvar for informasjon på vegne av forsikringsselskapene. Dette var krevende og han gjorde en formidabel jobb. Vi hadde nær kontakt i flere sammenhenger og det var uhyre spennende, tankevekkende og lærerikt å følge med i den prosessen som fulgte. Arbeidet med å få snudd plattformen – som ikke lyktes - var spennende. Oppgjøret etter ulykken, ikke minst for de som var omkommet, viste verdien av å ha forsikring. Det er samfunnsnyttig virksomhet. Liv kan ikke bringes tilbake, men det kan være lettere å bære tapet for de etterlatte dersom de ikke også får økonomiske problemer.

Jeg hadde senere stor nytte av denne kunnskapen, ikke minst som adm direktør i Haugesund Sjøforsikringsselskap. Med den relativt betydelige sjøforsikringsporteføljen vi hadde, var kravene til sikkerhet og forebygging mot skader viktig. Gjennom Alexander Kielland-ulykken ble jeg vesentlig mer bevisst betydningen av god underwriting, og at denne også måtte ha fokus på forebygging av skader.

I et finanskonsern trengs likviditetsstyring

Vi hadde mange spennende og lærerike prosjekter i konsernet. Et av dem hadde som hensikt å få bedre oversikt og kontroll over likviditeten. Bernt Lamark og jeg deltok på et seminar i Amsterdam for å få bedre tak på problemstillingene og lære av hva andre hadde gjort. Otto Gille Larsen fra Økonomiavdelingen (bildet) var pådriver.

Det var faktisk mye penger som selskapet ikke hadde god oversikt over. Ett problemområde var feil som skjedde i arbeidet med poliser. Hver gang en kunde mottok en polise med feil, og klaget på det, ble det en forsinkelse på flere uker før premien ble betalt. Denne forsinkelsen representerte dessuten et rentetap.

Som bildet viser, lette Otto Gille Larsen og jeg med lys og lykte etter likviditet. Vi hadde mye gøy midt i den hektiske hverdagen.

Forsikring har en tidsdimensjon som må håndteres. Etter at skade er meldt, kan det gå kort eller lang tid, av og til flere år, til erstatning utbetales. Uansett, på utbetalingstidspunktet må pengene være tilgjengelige. Da trengs oversikt.

Tilsvarende ble område for område analysert og kvantifisert, og tiltak iverksatt. Resultatet var betydelig høyere kvalitet på både registrering av økonomiske bevegelser og på utført arbeid. Det økte dessuten kundetilfredsheten. Hvor mye konsernet tjente på prosjektet pr år er ikke tilgjengelig nå, men det var betydelige beløp.

Det ble satt i gang mange utredningsprosjekter

I Storebrand-Idun ble etablert arbeidsgrupper, utvalg og komiteer over en lav sko. Det kan nok tenkes at mye av dette arbeidet var nyttig, men det må være en plan over det. En slik plan fantes ikke. Det var heller ingen oversikt over alt arbeidet som var i gang. I en møte i Konsernledelsen, ble dette diskutert. Referatet (Direksjonen nr 36/1977) sier blant annet: *"Johnson refererte et forslag fra Ødegården om å få utarbeidet en oversikt over hvilke grupper som er i arbeide i huset med hvilke oppgaver (mandat, personer, tidsfrister, oppnevnende instans). Det var enighet om nytten av en oversikt over tverrseksjonale komitéer….. Lindbæk understreket av vi må ta det lugnt med utredninger som smaker av akademisk exercise.".*

Det viste seg å være 105 forskjellige komiteer i arbeid. Disse hadde 396 medlemmer. Viktige spørsmål må utredes skikkelig. Slike utredninger kan også brukes som et verktøy i utviklingsprosessen til personer med potensial. Samtidig er det viktig at utredninger ikke gjøres løsrevet og tilfeldig. Ting henger sammen. Oversikten som ble utarbeidet førte til sanering av det utredningsarbeidet som var satt i gang litt tilfeldig, og det ble en mer strømlinjeformet og styrt aktivitet i fortsettelsen.

Etikk var og er et viktig fokusområde

Det har skjedd mye med forståelsen av hva som var akseptabel adferd, i samfunnet og i Storebrand. Et område som illustrerer utviklingen, er hva som kunne belastes reiseregninger. Ledere reiste tidligere på regning. Det var ganske raust hva som ble akseptert. Det hang nok sammen med at reiser ble oppfattet som ubekvem arbeidstid, borte fra familien osv. Enkelte direktører og andre som arbeidet med våre internasjonale engasjementer hadde nok derfor de mest "eksklusive" reiseregningene.

Det gikk historier om enkelte som belastet reiseregningen med utgifter som ikke var i nærheten av hva som blir akseptert i dag. Restaurantbesøk på eksklusive steder med dyre viner og mange retter, var ikke uvanlig. Underholdning av ymse slag, både seriøse, med teater og konserter, og av den mer "gule", for ikke å si "red light"-typen forekom.

Det gikk rykter om at en av de reisende fikk dekket regningen for omgang med prostituerte og deretter for behandling av en kjønnssykdom han pådro seg. Denne reiseregningen ble visstnok presentert i en lett omskrevet form. Imidlertid ble den dekket.

Også jeg var med på enkelte reiser der konserter og eksklusive restauranter ble belastet selskapet. Imidlertid var verken jeg selv eller de medreisende fristet av de mer "gule" fornøyelser.

Et annet område, som også kan illustrere utviklingen, er direktørenes representasjon. Hver jul ble det sendt en hilsen fra styret til alle direktører. Det var en kartong med brennevin. Begrunnelsen var behov for servering av alkohol ved hjemmerepresentasjon.

Omtrent alle flaskene med brennevin som jeg fikk, står fortsatt urørt. Jeg bruker ikke brennevin, bortsett fra litt akevitt til juleribba. Sønnen min er bekymret. Han har innsett at han kommer til å arve et gedigent barskap, og vet ikke riktig hvordan han skal håndtere det. Han er også svært nøktern med alkohol.

Samtidig ble det i konsernledelsen diskutert hvilken linje man burde følge ved julehilsener til storkunder og andre viktige forbindelser. I et møte desember 1976 ble det besluttet at man burde *"fortsette den nåværende – forsiktige – linje med å sende en del av våre større forbindelser en oppmerksomhet til jul. (Bordkalender, penn, førstehjelpspute de siste 3 år). Det var enighet om at dette ikke var betenkelig så lenge det ble holdt innenfor en forsvarlig økonomisk ramme, pr hilsen og totalt, men slik at artikkelutvalget ble vurdert nøye fra år til år, og slik at dette fortrinnsvis hadde et forebyggende formål.".*

I 1977 ble en rekke såkalte tanteagenturer avviklet. Dette dreide seg om returprovisjon til enkelte direktører for kundeforhold som de "pleiet". Det var også andre områder der spesielt toppledelsen var omfattet av mer rause rammebetingelser enn i dag. Direktørene hadde for eksempel gode biltjenester og sjåførene ble også benyttet til private tjenester. Gradvis er slike ordninger for direktørene fjernet. En del av ytelsene ble fjernet fordi de ikke harmonerte med gode etiske prinsipper. Storebrand har stort sett ligget i forkant av utviklingen i samfunnet og sluppet kritikk.

Forsøk på smøring og underslag var ubehagelige opplevelser

Smøring ga motsatt effekt

En kollega og jeg dro til den årlige teknologimessen i Hannover for å få impulser i forbindelsen med innføring av mer effektive sekretærtjenester. Dit skulle også en av våre leverandører på området. Vi hadde tidligere diskutert muligheter og alternative løsninger som var aktuelle for Storebrand, både med denne og et par andre leverandører. Dette innebar anskaffelse av nye maskiner. Her var det et potensial for salg.

I løpet av messen ble vi invitert på middag av denne leverandøren. Det var hyggelig. Imidlertid oppdaget vi etter hvert at de hadde planlagt et opplegg etter middagen. I den var inkludert barrunde, nattklubb og muligheter for individuelle tjenester av forskjellig slag. Da jeg oppdaget hva de forsøkte på, tok jeg korteste vei til hotellet. Min kollega var nygift og brukte det som begrunnelse for ikke å være med på opplegget. Han ble med tilbake til hotellet.

I ettertid gikk denne leverandøren glipp av det salget de hadde ment å sikre seg. Jeg fortalte salgssjefen hvorfor. Det falt ikke i god jord. Salgssjefens salgsteknikk fulgte neppe firmaets politikk. Med relativt omfattende kontakt med det samme firmaet i senere år, har jeg ikke oppdaget noe lignende.

Mange år senere var salgssjefen og jeg gjester i et 50-årslag. Han var da adm direktør i et selskap i samme bransje lokalisert i et Østeuropeisk land. Han lot som han ikke kjente meg. Selv om vi hilste, ble det ingen samtale den kvelden.

Underslag som sendte sjokkbølger i konsernet

En gruppe middelaldrende ledere brukte å spise lunsj sammen. De var hyggelige mot en ung mann som av og til slo seg ned ved bordet, og delte gjerne både erfaring og gode historier. En av dem var sjef for skadeoppgjør. Det var en viktig stilling og han hadde stor autoritet.

Samtidig var han en skikkelig bestefarstype. Han hadde alltid gode historier på lager som han fortalte med et lunt smil. Han var den fødte skadesjef og solid som Dovre.

En dag ble han savnet, dagen etter likeså. Så rullet det et tordenvær over både dette bordet og over hele Storebrand. Han var arrestert og siktet for underslag av betydelige midler. Han fikk helseproblemer og var derfor soningsudyktig. Han sonet derfor ikke den straffen han fikk på flere års fengsel. Han døde etter kort tid som en bitter mann.

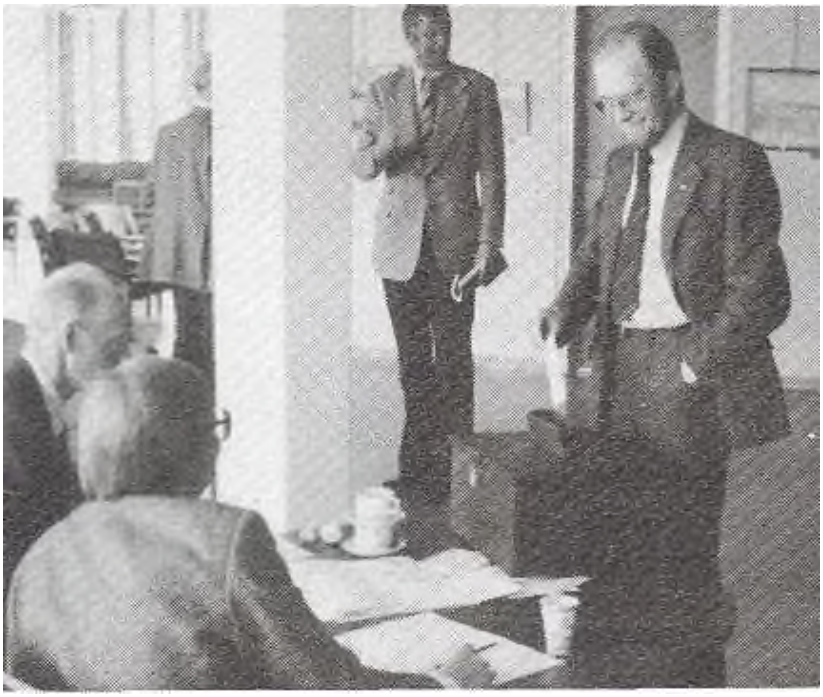
Dette var en lærepenge for mange. Vi hadde ikke noen som helst mistanke om noe galt hos skadesjefen. Det var ganske enkelt uforståelig at en person i god stilling kunne gjøre seg til kjeltring for penger. Han hadde benyttet en finurlig teknikk ved å gjenåpne gamle skadesaker og overføre beløp til egen konto. Han holdt på i flere år før revisjonen avdekket sviket. Mange mener at han begikk underslaget for å hevne at han ikke var blitt utnevnt til direktør.

De fleste av oss er naive. Vi vil helst tro det beste om andre mennesker. Det er også ganske slitsomt å være konstant mistenksom, så det er forståelig at vi normalt viser tillit til andre. Denne erfaringen, sammen med arbeidet som Prison Visitor, har bidratt til mitt engasjement på flere områder, både for å forebygge men også avdekke kriminalitet.

Det var godt samarbeid mellom ansatte og ledelse

Storebrand-Idun lå langt fremme i respekt for og samarbeid med de ansatte og deres organisasjoner. Forandring kan best gjennomføres når de berørte har kunnskap om, og er motivert for, forandringen. Som prosjektleder for flere prosjekt som grep sterkt inn i manges arbeidsdag, hadde jeg etterlevd denne oppfatningen. Gjennom disse prosjektene hadde jeg fått god kontakt med representanter for de ansatte. Dette var nok årsaken til henvendelsen om å stille til valg til tillitsutvalget.

Jeg var da soussjef, noe som på den tiden var en høyt rangert stilling. Det hadde ikke vært vanlig at ledere ble valgt inn i tillitsutvalget. Min prinsipielle oppfatning var at ledere er like mye ansatt som de øvrige. De bør ha de samme mulighetene for å delta som representant for de ansatte som ikke-ledere.



Valget viste at jeg hadde sterk tilslutning blant de ansatte, og fikk 199 av 306 avgitte stemmer. Resten av stemmene gikk til flere andre kandidater.

I forkant var forespørselen luftet med Odd Espolin Johnson, men han hadde ingen betenkeligheter. Tvert imot mente både han og andre i konsernledelsen at jeg ville være et positivt innslag i tillitsutvalget, også sett fra selskapet side. Mine erfaringer fra dette arbeidet og samarbeidet med de andre tillitsvalgte, ble bare positive. Imidlertid ble arbeidet dramatisk annerledes enn antatt.

Det var ikke mange saker jeg var med på å behandle før fusjonen med Nordengruppen ble kjent. Denne fusjonsprosessen ble jeg dermed involvert i både som tillitsvalgt og i flere andre roller. Dette omtales i neste kapittel.

Fusjoner og strukturendringer

Storebrand-Idun

Ved ansettelsen i Idun i juni 1974, var det på flere områder tett samarbeid mellom Storebrand og Idun, og selskapene hadde i flere år hatt hovedkontorene i samme bygg. Fra 1.1 1974 hadde Storebrand og Idun fått felles direktør for finansavdelingene. Det var derfor lite dramatikk i den samordningen som skjedde innenfor salg, kontoradministrasjon og enkelte andre områder i 1975. Idun og Storebrand hadde fortsatt hvert sitt styre, men det var en viss overlapping av styremedlemmer. Adm direktør i Storebrand, Gustav Aarestrup, hadde en konsernsjefrolle, men denne ble praktisert med stor varsomhet i forhold til Idun, og de to adm direktører opptrådte i organisasjonen som sidestilte. I hovedsak var det

slik frem til daværende adm direktør i Idun, Odd Espolin Johnson, ble pensjonist i 1987.

Samordningen mellom liv- og skadedeler av organisasjonen ble derfor gjennomført på en slik måte at det ble lite diskusjon og problemer. Den største endringen i 1975 var at salgsdirektøren i Idun ble underlagt salgsdirektøren i Storebrand og at systemsjefen i Idun (jeg) ble underlagt administrasjonsdirektøren i Storebrand. Idun kjøpte dermed disse tjenestene fra Storebrand. Bemanningen ble redusert noe ved naturlig avgang. Det kunne nok vært tatt ut mer synergi, men på den tiden var resultatene gode og det var mindre fokus på avkastningen.

Samordningen var betinget av at det ikke måtte skje noen regnskapsmessig sammenblanding. Forsikringsrådet, som tilsynsorganet het den gangen, stilte strenge krav for å sikre dette. Vi hadde blant annet en omfattende prosedyre for å sikre korrekt fordeling av kostnader innen fellesavdelinger. I Regnskapsavdelingen var det en fersk siviløkonom som utarbeidet et fantastisk system. Dette benyttet en iterativ metode som ga stor nøyaktighet og hadde mange desimaler. Ingen forsto hvorledes metoden virket. En annen sak var at kvaliteten på resultatet ikke var bedre enn kvaliteten på de tallene som var input. Siden de ofte var basert på grovt skjønn, var mange desimaler til liten nytte. Systemet fikk ikke så lang levetid.

Storebrand og Idun hadde lenge hatt gode pensjonsordninger for de ansatte. I 1974 ble disse samordnet og forbedret. Pensjonsordningen har i hovedsak vært den samme helt frem til 2006. Det ble da gjort en mindre justering. Denne gikk i disfavør av de ansatte. Det var ikke populært.

I 1974 ble det vedtatt å etablere bedriftsforsamling for Storebrand-Idun, der ansatte var representert. Tidligere hadde selskapene separate representantskap uten deltagelse fra de ansatte. Vedtaket ble møtt med stor fagnad fra de ansatte.

Samordning av skadeselskapets organisasjon

I 1978 var organiseringen av selskapene i konsernet i noen grad basert på samlebåndsprinsippet. Hver hadde ansvar for sin avgrensede oppgave. Ansvar for helheten i arbeidsprosessene og resultatene lå på adm direktør-nivå. På et lederseminar ble dette diskutert. Konsernledelsen valgte like etter å etablere et såkalt samordningsutvalg som jeg skulle lede (referat fra Direksjonsmøte nr 10/1978). Mandatet var: *"Utvalget skal utarbeide forslag til samordning av de funksjoner som i dag ligger i seksjonene Innland (skadeselskapet) og Akkvisisjonen (salg av livs- og skadeforsikring), samt eventuelt andre funksjoner som utvalget mener det er naturlig å trekke inn. Utvalget skal arbeide på fritt grunnlag og uavhengig av nåværende organisasjonsstruktur."*

Det var en interessant oppgave. Det ble sendt en takknemlig tanke til prosjektet i Nordengruppen for å etablere et nytt EDB-system for skadeforsikring. Der hadde jeg tilegnet meg viktig kunnskap om verdikjedene i skadeforsikring.

I interninformasjonen "Vi og Vårt" nr 6, 1978, skrev jeg om prinsippene for den nye organisasjonen, og i "Vi og Vårt" nr 2, 1979 ble den nye organisasjonen presentert. Forsikringstidende nr 3/1979, hadde for øvrig en artikkel om den nye løsningen, og flere andre selskap fulgte opp i tiden som fulgte.

Storebrands organisasjon hadde vært ganske statisk i mange år, og det var nok følelser knyttet til noen av de forslagene som ble diskutert. Vi konkluderte med et forslag som det var tilslutning til fra de fleste.

Resultatet ble at to av ansvarsområdene på direktørnivå ble slått sammen. Per Walter Klausen og Odd Schjerve ledet tidligere hvert sitt område. De var pragmatiske til løsningen og var kloke nok til å arbeide som et team i god samarbeidsånd i flere år.

Noe som bidro til at dette gikk bra var at Per W Klausen skulle bli pensjonist bare et par år senere og for Odd Schjerve ble dette en god opplæringsperiode. Personlig var de gode venner, og vi som hadde nærkontakt med dem opplevde aldri noen gnisninger.

Også de øvrige ansatte og ledere syntes den nye organisasjonsstrukturen var fornuftig. Vi brukte mye tid på informasjon strukturen, intensjonen med den og hvorledes den var ment å virke i praksis. Noen fikk endrede oppgaver og noen få lederstillinger ble berørt. Det viktigste var at vi fikk lagt til rette for ansvarsområder som var mer i samsvar med verdikjedene.

Per Walter Klausen var i mange år leder for Storebrands fagavdelinger innen skadeforsikring. Han hadde inngående kunnskap og innsikt på området og var anerkjent som fagmann langt utenfor Storebrand. Han var en bestefarstype med omsorg for sine medarbeidere og samtidig klar i kravene til profesjonalitet. Han hadde også evnen til å delegere og vise tillit.

Han kom med noen saklige innspill til organiseringen av skadeselskapet. Noe av disse ble det tatt hensyn til. På enkelte områder var han ikke enig i forslaget. Han erkjente imidlertid at mange år i samme stilling kunne begrense evnen til å se behovet for nødvendige endringer. Han valgte derfor å støtte min løsning. Det gjorde inntrykk. Ikke alle eldre ledere er en bremse for utvikling.

Per W Klausen hadde en god støttespiller i Gunnar Brask. Han hadde mange år bak seg med viktige ansvarsområder innenfor reassuranse og

skadeforsikring. Han var en anerkjent dyktig fagmann innenfor disse områdene. Som god kommunikator, hadde han en periode ansvar for informasjon i Storebrand.

Da organiseringen av forsikrings- og salgsmiljøene i Storebrand ble diskutert med Gunnar, hadde han klare synspunkter. Han var for eksempel ikke enig i at ansvar for skadebehandlingen skulle desentraliseres til regionene. Generelt ville han helst beholde organisasjonen slik den var.

Vi hadde mange sterke diskusjoner, men de hadde alltid en konstruktiv karakter og med et glimt i øyet. Han hadde selv vært en yngre leder med nye ideer, og han hadde stor forståelse for mitt ønske om å tenke nytt. Selv om vi var hjertens uenige, hadde vi derfor en hyggelig tone.

Gunnar ble i 1981 adm direktør i Forsikringsforbundet. Da jeg i 1988 ble medlem i to av hovedutvalgene i Forsikringsforbundet, møttes vi jevnlig i flere år. Også i mange andre sammenhenger krysset våre veier hverandre. Det var alltid hyggelig å møte ham, og vi fant som regel tid til en prat om felles kjente i Storebrand. Selv om han representerte næringen, hadde Storebrand en spesiell plass i hans hjerte.

Dovre

I 1978 fikk Dovre så store problemer at selskapet måtte avvikles. De største skadeforsikringsselskapene påtok seg ansvaret med å avvikle selskapet på en slik måte at kundene ikke ble skadelidende. Med en markedsandel på 24 %, fikk Storebrand en tung rolle, og stilte med ressurser i avviklingsstyret og i administrasjonen. Kostnaden med avviklingen ble fordelt etter en nøkkel basert på markedsandel og andelen av Dovres portefølje som ble overtatt av hvert selskap som bidro i avviklingen. Saken er omtalt i interninformasjonen "Vi og Vårt" nr 10, 1978.

Dovresaken ga ringvirkninger inn i strategiarbeidet. Tanken var å lære av Dovre og andre selskap som fikk problemer. Storebrand iverksatte flere tiltak på bakgrunn av disse erfaringene.

Det er i ettertid interessant å konstantere at Storebrand vurderte å etablere en beredskapsplan for situasjoner der mindre selskap fikk problemer. I referat fra Direksjonsmøte nr 37/1978 står følgende: *"Melgård så det som ønskelig å få en prinsippdiskusjon i Direksjonen om a) vi bør ha en standardløsning for bistand til selskap som er i vanskeligheter og b) bør Forsikringsrådet følge skadeforsikringsselskapene like nøye som livselskapene?".* Hensikten var selvfølgelig å kunne handle raskt og eventuelt komme andre interessenter i forkjøpet. Økt markedsandel var i fokus. Samtidig var det viktig å styre unna tapsrisiko.

Spesielt er det interessant å registrere at Forsikringsrådet, tilsvarende dagens Kredittilsynet, ble trukket inn.

Norske Folk

Rundt 1975 var det adskillig diskusjon i de politiske miljøer om struktur og styring av norsk forsikring. Det ble forsøkt gjennomført en fusjon mellom Samvirke og Brannkassen, uten at det lyktes. Det var diskusjoner om demokratisering av aksjeselskapene blant annet gjennom offentlig representasjon i styrene.

Norske Folk ble i 1917 stiftet av syv livselskap for å ivareta kollektiv pensjonsforsikring og folkeforsikring med månedspremie. Fra 1961 startet eierselskapene imidlertid opp arbeidet med kollektiv pensjonsforsikring. Dermed ble det opprinnelige formålet betydelig påvirket. I 1977 ble det gjennomført en utredning som konkluderte med at Norske Folk burde fristilles fra eierselskapene, som da var redusert til fem.

Odd Espolin Johnson satt i styret i Norske Folk, og brukte meg som dialogpartner i denne prosessen. Årsaken til det var ikke min innsikt i juridiske eller politiske forhold rundt selskapsstrukturer, men fordi det berørte store strategiske spørsmål for Storebrand-Idun. Markedsutvikling, lovgivning, konkurranse, trusler og muligheter, temaene var mange. Resultatet er kjent. For meg ble det en spennende læreprosess.

Forsikringsbransjen i 1974

I 1974 så forsikringsbransjen ganske annerledes ut enn i dag. For å illustrere utviklingen som har skjedd, tas det her med en oversikt over de ti største forsikringsgrupper i Norge. Kilden er interninformasjonen "Vi og Vårt" nr 8, 1974:

Selskapsgrupperinger i norsk forsikring

Det var i 1974 en klar utvikling i retning av gruppedannelser i norsk forsikring. Ikke bare har tre forskjellige skadeselskap blitt slått sammen under felles ledelse, men også livselskap er trukket inn i gruppene. Nedenfor gjengir vi derfor i alfabetisk rekkefølge en oversikt over 10 slike selskapsgrupperinger. I tillegg kommer en rekke enkeltselskap, f eks Norske Folk, som ikke inngår i noen selskapsgruppering.

Arendalgruppen	består av Arendal Forsikringsselskab A/S, Det norske Garantiselskab A/S og A/S Stella. Adm. direktør i Arendal er også adm. direktør i de gjensidige selskaper Gard og Skibsassuranceforeningen.
Eidsvollgruppen	er oppstått ved fusjon mellom A/S Eidsvoll og A/S Ørnen. Eidsvoll brukes som selskapsnavn og drives av firmaene Løken & Co. A/S, Jahrmann & Sunde A/S og Vogt & Vogt A/S. I tillegg drives generalagenturene for Liverpool & London & Globe Provincial, Nordisk Brand og Skandia. Gruppen representerer også Northern i reassuranse.
Nordengruppen	omfatter Norden forsikring A/S, Norden livsforsikring A/S (tidligere Brage-Fram), Fram A/S, A/S Nor, A/S Norske Alliance og Sigyn A/S.

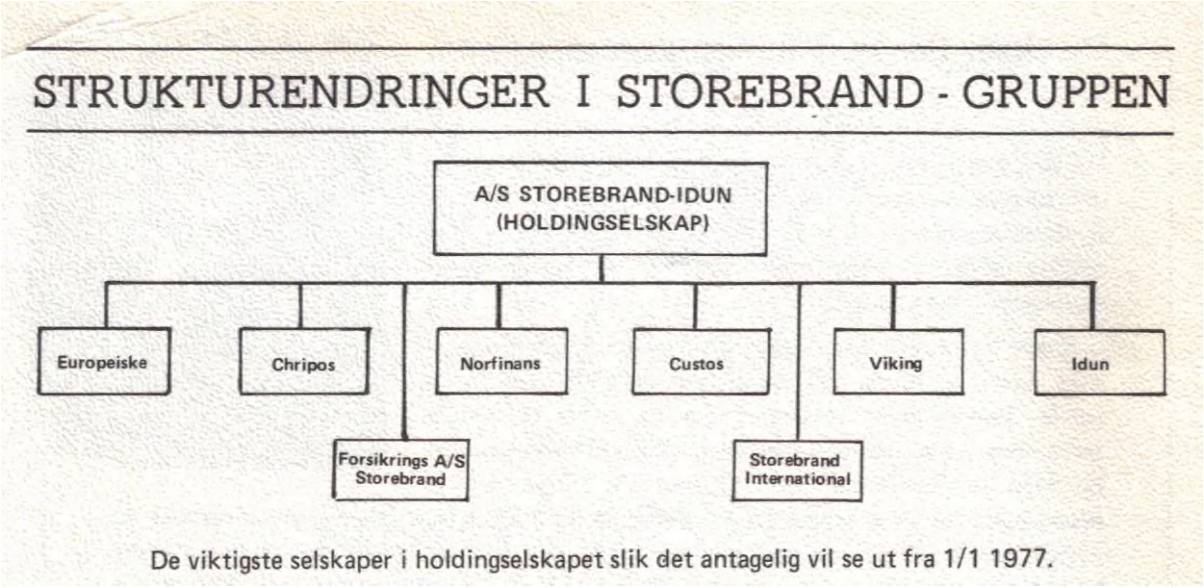
	Gruppen går i dag under navnet Norden forsikring.
Norge	er egentlig ingen gruppe, men Norge A/S har et datterselskap A/S Land og By. Hovedkontoret ligger i Drammen.
Pallasgruppen	omfatter Pallas (som tidligere er sammensluttet med selskapene Norske Kjøbmænd, Assurancekassen og Norske Merkantile) og Agder A/S. Selskapene eies av Nederlandene av 1845 i Haag, som har arbeidet i Norge siden 1881 med generalagent.
Samtrygd-NBG	er den eneste gjensidige gruppen av de 10 i denne oversikten. Samtrygd var opprinnelig et reassuranseselskap for de gjensidige brannkassene utover bygdene, men har nå full konsesjon i alle bransjer og er det egentlige moderselskap for disse brannkassene. Samtrygd eier også Samkreditt. For et år siden overtok selskapet Norsk Bilforsikring, Gjensidig som var kommet opp i økonomiske vanskeligheter. Samtrygd-NBG utbygger nå et salgssamarbeid med livselskapet Gjensidige etter at dette selskapet trakk seg bort fra et tilsvarende samarbeid med Norges Brannkasse.
Samvirke-gruppen	består av moderselskapet Samvirke A/S, Samvirke Liv A/S og Nye Norske — sistnevnte uten forsikringsvirksomhet i 1971 og 1972. Bak Samvirke står Landsorganisasjonen og Kooperasjonen med *45 %* av eierinteressen hver — resten deles på en rekke andre organisasjoner. Samvirke har som kjent klart gitt uttrykk for fusjoneringsønsker med Norges Brannkasse.
Storebrand-gruppen	kjenner vi alle: Aksjeselskapene Christiania Sø og Poseidon, Europeiske. Hypotekforsikringsselskapet, Kreditt-Atlas, Minerva, Norrøna, Storebrand, Storebrand International og Viking, som alle driver med forskjellige former for skadeforsikring og livselskapet Idun. Dette er altså Norges største forsikringsgruppe målt i premiekroner.
Trondhjems-gruppen	består av Trondhjems Forsikringsselskap A/S, Skog og Jord, Nordkap kredit- og garantiforsikringsselskap og Forenede Liv A/S. Hovedkontoret er i Trondheim.
Vestagruppen	har sin hovedbase i Bergen, men også et stort avdelingskontor i Oslo. Følgende aksjeselskaper er med: Vesta, Det Norske Kreditt-forsikringsselskap, Kreditt-Garanti, Norsk Glassforsikringsselskap, Norske Assuranse-union (de to sistnevnte uten forsikringsvirksomhet de siste årene) og livselskapet Hygea. Vesta har også en stor eierinteresse i Norsk Kollektiv Pensjonskasse, men dette selskap driver i dag så selvstendig at det ikke kan sies å tilhøre Vestagruppen.

Storebrands struktur og logo ble endret

Sitat fra interninformasjonen "Vi og Vårt" nr 4 – 5, 1975:

Når dette leses, er efter alt å dømme Storebrand omdannet til holding-selskap under navnet Forsikrings-Aksjeselskapet Storebrand-Idun, som fra 1. januar 1977 vil endres til Aksjeselskapet Storebrand-Idun.

Omlegningen ble efter Styrets og Bedriftsforsamlingens enstemmige forslag vedtatt av en enstemmig generalforsamling den 15. mai d.a., og forventes vedtatt også av den ekstraordinære generalforsamling den 17. juni d.a. ……..



De viktigste selskaper i holdingselskapet slik det antagelig vil se ut fra 1/1 1977.

Den omlegning som nu vedtas, innebærer at Storebrand altså omdøpes til Storebrand-Idun og gradvis går over til å bli et rent holdingselskap som står som eier av alle eller så nær alle som mulig av aksjene i datterselskapene som driver de forskjellige virksomheter innenfor gruppen. ……..."

Logo

I 1978 ble logoen endret fra St Hallvard. Storebrand hadde benyttet denne logoen i 120 år.

Ny logo ble

Storebrand Idun

1982 – 1986 Regioner og administrasjon i Storebrand-Norden

Noen hendelser i perioden (hele tabellen bakerst):

1982	Storebrand-gruppen og Nordengruppen beslutter å fusjonere. Gunnar Aasberg fra Norden blir styreformann og Jannik Lindbæk fra Storebrand blir administrerende direktør i den nye A/S Storebrand-Norden-gruppen. Vesta melder seg ut av tariffsamarbeidet i SKAFOR (Skadeforsikringsselskapenes Forening) og gjennomfører deretter store premiereduksjoner. SKAFOR vedtar oppløsning. De øvrige selskaper reduserer etter hvert også sine premier. Samarbeidsforhandlingene mellom Norges Brannkasse og Norsk Kollektiv Pensjonskasse (NKP) strander. Brannkassens parallelle forhandlinger med Gjensidige (Samtrygds livpartner) avblåses også.
1982	Jeg får ny stilling som ass direktør med ansvar for den daglige oppfølging av de ti regionene (salg, skadebehandling mm).
1983	Østlandet på Hamar fusjoneres inn i Norges Brannkasse.
1984	Norske Folk og Norges Brannkasse markedsfører seg som en enhet under betegnelsen UNI Forsikring. Selskapene beholder navn og formelle organer, men får felles styre og daglig ledelse. UNI-selskapene overtar 50 % av Kreditkassens finansieringsselskap A/S Lefac. Storebrand-Norden og Samvirke lanserer i fellesskap Trygghetsforsikring, som blir en forløper for den senere lovpålagte Yrkesskadeforsikring. Samarbeidet opphører når yrkesskadeforsikring innføres.
1985	Etter uenighet mellom styre og administrasjon om selskapets strategi, fratrer Jannik Lindbæk som administrerende direktør i Storebrand-Norden, og Jan Erik Langangen overtar. Flere av topplederne følger Lindbæk ut av selskapet. Haugesund Sjøforsikringsselskap overtas av Storebrand-Norden. Storebrand-Norden inngår en kortvarig samarbeidsavtale med NKP, som ønsket en skadepartner.
1985	Jeg får stilling som administrasjonsdirektør med ansvar for HR, kontortjenester og IT.
1986	Storebrand-Norden-gruppen endrer navn til det enkle og tidligere brukte A/S Storebrand. Drosjeforsikringen overtas av Norges Brannkasse.

Storebrand-Norden

Noen fakta om Storebrand-Norden pr 1982:

- Storebrand-Norden var et aksjeselskap med 516 mill kroner i aksjekapital fordelt på 5,16 mill aksjer. Det var 15.347 aksjonærer, hvorav 6.572 kvinnelige privatpersoner. Privatpersoner hadde 48,1 % av aksjene.
- Storebrand-Norden omfattet selskap innen livsforsikring (Idun, Norden Liv), skadeforsikring (Storebrand-Norden Skade, Storebrand Sjø, Norden Sjø, Arendal, Tor, Trygd, Vega, Europeiske, Kreditt-Atlas m fl), reassuranse (Storebrand-Norden Reinsurance, Christiania General New York, Storebrand UK, Norden UK, Storebrand Rück, Storebrand Australia m fl) og finansiering (Custos Finans, Norsk Finans, Industri og Handelsfinans m fl) samt AS EDB.
- I perioden var det sterk satsning på finansieringsselskapene, og disse hadde sterk ekspansjon i og utenfor Norge.
- Storebrand var organisert langs to dimensjoner, en juridisk og en operasjonell. AS Storebrand-Norden-gruppen var konsernspiss. Hver juridisk enhet hadde egen ledelse. I tillegg hadde konsernet en konsernledelse der hver direktør hadde ansvar

for et fagområde: Livsforsikring, skadeforsikring, sjøforsikring, internasjonal reassuranse, finans og konserntjenester.
- Salg, service og skadeoppgjør til privatkunder gjennom ti regioner og en rekke avdelingskontorer. Hver region hadde fra et regionråd med lokale representanter for kundene.
- Organisasjonen ble i perioden videreutviklet basert på utstrakt bruk av aksjeselskapsformen, sammenfall mellom organisasjons- og selskapsstruktur, selvbærende operative selskap og desentralisert ansvar og myndighet ut mot kunden.
- Konsernsjef var Jannik Lindbæk frem til 1985, da Jan Erik Langangen overtok.

Noen tall fra regnskap og årsberetning i perioden (hele tabellen bakerst)

År	Selskap	Premieinntekter (mill kr)		Netto rente-inntekter (mill kr)	Sum eiendeler (mill kr)	Resultat Konsern (mill kr)	Antall ansatte
		Liv	Skade	Bank			
1982	Storebrand-Norden	767	2.845		13.996	62	3.111
1983	Storebrand-Norden	915	3.675		17.347	137	3.254
1984	Storebrand-Norden	1.170	3.702		21.472	51	3.532
1985	Storebrand-Norden	2.042	3.816		25.555	103	3.876
1986	Storebrand	2.021	4.138		33.771	151	3.853

Fusjon medførte høy aktivitet

I "Vi og Vårt aktuelt" 26. april 1982 sto følgende:
"I forbindelse med forhandlingene om en eventuell sammenslutning av Storebrand-Idun-gruppen og Norden-gruppen, er følgende foreløpige redegjørelse sendt Bedriftsforsamlingens medlemmer:

Storebrand-Idun-gruppen og Norden-gruppen har innledet forhandlinger om samarbeide basert på en sammenslutning av de to selskaper som likeverdige partnere.

Den nye gruppe vil få en sterkt desentralisert profil. De enkelte selskaper i gruppen skal videreutvikles og de lokale selskapsorganer opprettholder reell innflytelse over det enkelte selskaps drift og utvikling. Dette gjelder forsikringsselskapene Arendal, Neptun, Tor, Trygd og Vega, finansieringsselskapene A/S Custos Finans og Norsk Finans samt A/S EDB – Elektronisk Databehandling.

De tillitsvalgte i begge grupper er holdt orientert om drøftelsene.

Ingen ansatte i de to grupper vil miste sin stilling som følge av en eventuell fusjon. Heller ikke vil noen få sine personlige økonomiske ansettelsesbetingelser forringet.".

Da fusjonen mellom Storebrand og Norden ble gjennomført, var jeg representant for de ansatte i tillitsutvalget. Tillitsutvalget ble holdt

orientert om prosessen før resten av organisasjonen ble informert. Det var kjent at jeg hadde en fortid i Nordengruppen, og jeg ble derfor involvert i noen av vurderingene, blant annet på IT-området. Da fusjonen ble et faktum, etablerte de to tillitsutvalg et felles forum der samordningen skulle behandles. Jeg deltok også her.

Med kunnskap om både selskapene og menneskene, hadde jeg en god følelse for fusjonen. På det tidspunktet var mine erfaringer med fusjoner begrenset, og hadde ikke noen klare oppfatninger om utfordringene med å integrere to relativt like organisasjoner.

Det ble etablert et såkalt Fusjonshovedutvalg, med Jannik Lindbæk som leder og Håkon Stenmarck som sekretær. Håkon var personaldirektør i Nordengruppen. Han ble etter en tid alvorlig syk og jeg ble bedt om å overta hans oppgaver i Fusjonshovedutvalget. Det innebar involvering i alle aktiviteter knyttet til etableringen av det nye konsernet og jeg var med i alle møtene i Fusjonshovedutvalget og andre fora der fusjonen ble behandlet.

Fusjonen ga nye muligheter og oppgaver

I den nye organisasjonen var det en stilling med ansvar for kontakten mellom hovedkontoret og regionene herunder den daglige oppfølging av regionene. Jeg fikk denne stillingen og ble utnevnt til ass direktør. Formelt rapporterte regiondirektørene til adm direktør i skadeselskapet, Ketil A Stene, i det daglige arbeid til meg. Min rolle ble derfor i praksis ganske selvstendig.

Det var en formidabel stilling slik de nye regionene var tenkt organisert. Ideen var at de skulle være ganske selvstendige organisasjonsenheter. De fikk ansvaret for alle tjenester knyttet til salg av livs- og skadeforsikring, polisebehandling og skadeoppgjør for skadeforsikring og administrasjon av kontorene. Med en ganske stor porsjon ydmykhet sa jeg ja takk til den nye stillingen.

Min første oppgave var å få avklart organisasjonsstruktur, forberede utlysning og ansettelse av regiondirektører. I ettertid (2009) synes det litt pussig at regiondirektørstillingene ble utlyst 11 dager før det ble offentliggjort at jeg hadde fått min nye stilling. Sammenhengen er glemt, men antagelig fikk jeg informasjonen om min utnevnelse tidligere, og handlet usedvanlig raskt for å få utarbeidet stillingsannonsene.

Etablering av ti regioner var krevende

En spesiell utfordring var det at to av regionene ble en samordning av en tidligere region og et selskap, Tor i Nord-Norge og Trygd på Nordvestlandet. Det var derfor spesielle prosedyrer som måtte gjennomføres her for å sikre at de juridiske forhold ble håndtert korrekt.

Ved en anledning leide vi eget fly til møter i Tromsø og i Kristiansund. Her skulle de formelle vedtak gjøres. Flyet var derfor fylt opp av konsernsjef, adm direktør i skadeselskapet, juridisk direktør, medlemmer av Fusjonshovedutvalget og meg selv. I Tromsø var det problemer fordi Storebrands regiondirektør ikke hadde noe ønske om å vike for Tors adm direktør. Resultatet ble at han sluttet i Storebrand og begynte i Vesta.

Med ti regioner og fire eller fem lederstillinger under hver regiondirektør, ble neste runde av utlysninger, søknadsbehandling og ansettelser også meget krevende. Saken var den at alle ansatte kunne søke på de stillinger de ønsket. Mange søkte flere stillinger. Det var et mål at resultatet skulle gi en god balanse mellom ansatte i Nordengruppen og Storebrand. Hensynet til kompetanse, at ingen skulle falle mellom to stoler og lignende hensyn ble også lagt inn. Det var derfor flere hundre søkere til stillingene i regionene som skulle koordineres og som også skulle koordineres med ansettelsene ved hovedkontoret.

Det var et puslespill, og kontoret mitt ble tapetsert med store kart med oversikter med diverse fargekoder som skulle hjelpe meg å holde oversikt. Regiondirektørene fikk komme med sine synspunkter på hvem de ville ha i sine ledergrupper, men det var i realiteten meg som gjorde valgene. Det kom senere ikke noen klager på prosessen, så forhåpentlig gikk det bra, men det var tidkrevende og strevsomt. Heldigvis ble regiondirektørene utnevnt relativt raskt, så de kunne ta de fleste intervjuene, men mange falt også på meg. Hele tiden var det møter i de forskjellige regionene, og det ble mange flyreiser og lange dager.

Det var ikke helt problemfritt

Det var godt å bli ferdig med ansettelsene. Etter en stund viste det seg imidlertid å bli problemer i en region. Regiondirektøren hadde tidligere en stilling i en bransjeorganisasjon. Da denne ble nedlagt, tok Storebrand ansvaret for å finne en løsning for vedkommende. Da han fikk stillingen som regiondirektør, var det nok enkelte som tvilte på om det var en god ansettelse, men han fikk tilbudet og sa ja takk.

Vi samarbeidet godt over en periode. En grunn var kanskje at jeg kjente hans far, og hadde hatt en god relasjon til ham. Det begynte etter hvert å komme inn bekymringsmeldinger. I hans egen ledergruppe skar samarbeidet seg. For å gjøre en lang historie kort, ble løsningen til slutt at han fikk en annen stilling. I mellomtiden hadde jeg brukt flere dager over noen måneder sammen med denne regiondirektøren og hans lederteam. Mine evner som fredsmegler sto imidlertid ikke i forhold til hva som krevdes i denne situasjonen, så jeg kom til kort. Det var strevsomt, men resultatet til slutt ble likevel akseptabelt for alle parter.

Med stadige reisefravær og møter, ble min sekretær en viktig medspiller. Inger Haugum er en positiv og robust person med mye humor. Det var ikke sjelden at vi bare hadde kontakt på telefonen over lengre perioder og via tape. På den tiden ble alle brev og notater diktert inn på en tape og skrevet av sekretæren. Når jeg nå (2009) har bladd igjennom mappene med de dokumentene som ble produsert via diktafon, blir jeg litt andpusten. Det var flere hver dag. Dette måtte jeg gjøre på kveldstid, for dagene gikk med til møter. Inger skrev og gjorde møteavtaler, bestilte flybilletter og holdt orden på mine mange gjøremål. Hun gjorde en meget god jobb.

Hjemmefronten hadde det også krevende

Det ble mye fravær hjemmefra, og hjemme ble det mange dokumenter som skulle leses og dikteres, men en tålmodig kone var til stor hjelp. Hun kritiserte meg aldri, og når vi snakket om utfordringene, var det alltid støtte.

Vi hadde like før fusjonen kjøpt nytt hus, og det var atskillig oppgraderingsbehov etter forrige eier. En smule dramatikk oppsto da det ene badet skulle pusses opp på den forrige eierens bekostning. Håndverkeren var uheldig, og hele den flislagte veggen falt ned. Det viste seg å skyldes en vannskade som ikke var oppdaget tidligere. Midt oppe i dette kaoset sto min kone og to små barn alene. Jeg var på reise. Vi fikk nytt bad på den forrige eierens skadeforsikring. Den var heldigvis ikke tegnet i Storebrand.

Arbeidet med oppgraderingen ble strukket mye lenger ut i tid enn vi hadde ønsket, fordi min tid ikke strakk til. Slike ting er det lettere å se og ta selvkritikk for i ettertid, enn når man er midt i begivenhetene. Senere kommenteres hendelser som gjorde at familien ble prioritert opp og det ble en noe bedre balanse mellom arbeid og familieliv.

Utfordring til å knekke nakken på

Distriktskontorer fikk store problemer med kundeservice

Det var kaos på distriktskontorene noen måneder etter at den nye organisasjonen var etablert. Poliser og brev fra sinte kunder lå i hauger på pultene. Telefonene sto ikke stille. Besøkende sto i kø på kontorene. Slitne kontordamer slet seg ut for å hjelpe, men de var ikke i nærheten av å mestre pågangen fra kunder.

Desentralisering av operative oppgaver var en premiss i fusjonen. Den nye organisasjonen var utformet med det for øye. Vi hadde kommet et stykke på vei i Storebrand, men prosessen var ennå ikke påbegynt i

Nordengruppen. Teknologien var fortsatt gammel og i hovedsak tilpasset et sentralisert miljø. Kontorene var bemannet med dyktige og lojale kontordamer, men for de fleste var oppgavene nye og det manglet opplæring.

Poliseavdelingene ved hovedkontoret ble lagt ned og de ansatte spredt i alle retninger. Organisasjonen var ikke klar til å ta imot de nye oppgavene. De av oss som visste litt om oppgavene, advarte mot manglende forberedelser og høyt tempo. Vi var enige i målene, men ønsket å bruke mer tid. Vi ble ikke hørt.

Det tok ikke lang tid før alle forsto at det var nødvendig å ta grep. Noen justeringer ble forsøkt, men til liten nytte. En dag i april 1984 ble jeg innkalt til konsernsjefen, Jannik Lindbæk, og bedt om å ta ansvar for å rydde opp i løpet av året. Målsettingen var å få bort de store beholdningene av ubehandlede saker og komme à jour med det daglige arbeidet.

Det var for en gangs skyld behov for betenkningstid. Oppgaven var formidabel. Selv erfarne McKinsey-konsulenter advarte og sa at dette var umulig. Det ble brukt som en motivasjonsfaktor senere.

Når McKinsey ble involvert i dette spørsmålet, var det fordi de var engasjert i et annet prosjekt for Storebrand. Formålet med dette var å avklare kritisk kompetanse på viktige fagområder og hvorledes vi kunne sikre at vi hadde slik kompetanse. Resultatene av dette prosjektet ble det god bruk for senere.

Det manglet konkret oversikt over problemene i regionene. Det var nødvendig å få frem informasjon om status og utvikling samt definert et konkret mål. IT-løsningene i skadeselskapet var en utfordring. Noe måtte kunne gjøres her, men tiden var kritisk. I regionene var opplæringen av de ansatte en utfordring. Prosjektet kunne ikke lykkes dersom de ansatte ikke ble satt i stand til å klare arbeidet og var motivert.

Jeg sa ja til å ta ansvaret, men satte to betingelser: Med de rutinene vi arbeidet etter på den tiden, ville det være en del saker som krevde informasjon fra andre selskap, fra myndigheter osv. Beholdningene kunne derfor ikke komme ned i null. Det ble definert et mål som var et ambisiøst anslag hensyn tatt til dette. Dessuten, jeg måtte ha alle fullmakter til å gjennomføre det som var nødvendig, uten restriksjoner. Det sier kanskje litt om krisen at det ble OK til dette.

Kraftfulle tiltak måtte settes inn

Det første var å få med en innsiktsfull og drivende IT-spesialist på teamet, Harald Hjelde. Han ble senere en av gründerne ved etablering av Aktiv Forsikring AS sammen med Jan Gunnar Knutsen og Erik Gjellestad. Harald

fikk der ansvar for IT-området. Han var en viktig støttespiller i mitt prosjekt. Hans første oppgave var å kartlegge mulighetene for raske forbedringer i polisesystemet. Det ble også etablert et lite team med personer som kjente utfordringene, inkludert representanter for kontorene.

Det neste var å få startet utviklingen av et rapporteringssystem. Det ble definert og gjennomført i et tempo som på den tiden var eksepsjonell. Vi kunne begynne å samle data i løpet av noen uker.

Like viktig var det å samle og involvere lederne for poliseproduksjonen i regionene. I fellesskap gjennomgikk vi problemene og utfordringene og vi avklarte hvilke mål vi skulle arbeide etter. Jeg ga OK til det disse ba om av ansettelser, selv om det ville ta tid før nye medarbeidere kunne jobbe effektivt. Det var imidlertid nødvendig å skape optimisme og vise at de som gjorde jobben ble tatt på alvor. Psykologi var i den fasen viktigere en tall.

Jeg lovet også at dersom vi nådde målene innen 31.12, skulle jeg spise hatten min. Dette nevnes fordi løftet ble et humoristisk poeng i den videre prosessen, og påvirket positivt deres engasjement i de månedene innsatsen gikk for fullt. De utviklet en lojalitet til meg som medførte en ekstra innsats. De kunne ikke svikte meg. Også i enkelte andre kritiske situasjoner er denne effekten erfart, men aldri så sterkt som da.

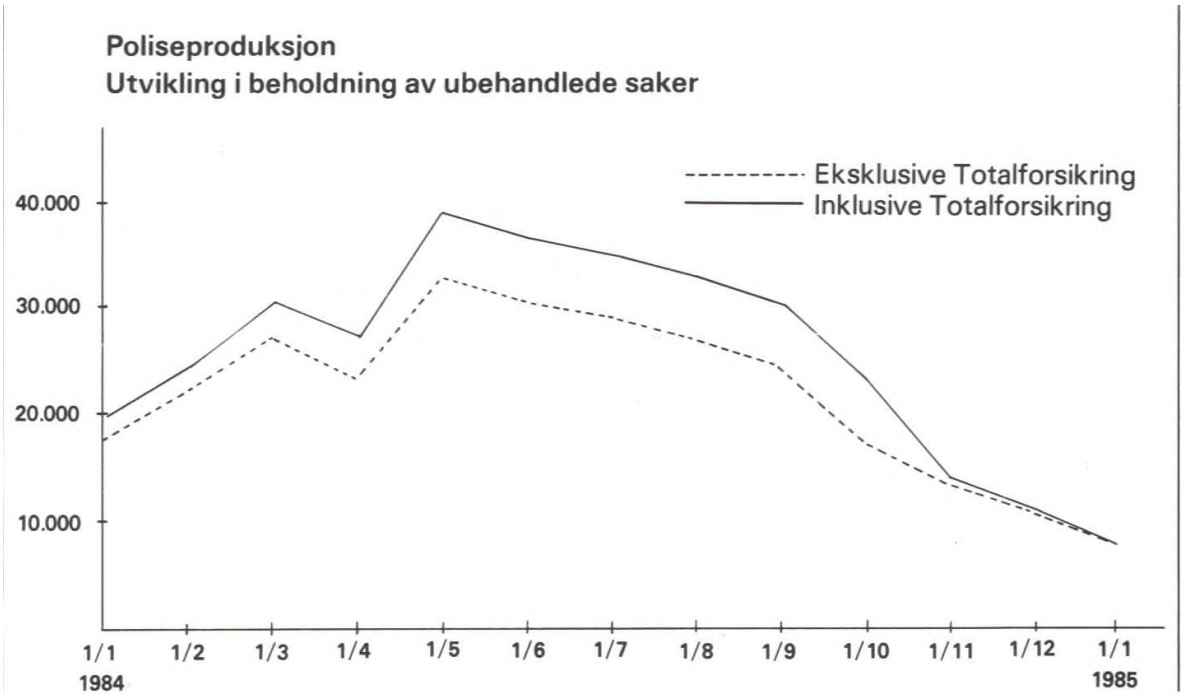
Rapporteringsverktøyet virket og vi fikk oversikt over problemene. Tallene var ikke oppmuntrende. Vi fikk satt i gang en rekke effektiviserende endringer i polisesystem og andre system, takket være vår dyktige og kreative IT-mann. Disse ble prioritet foran alt annet som lå på vent i systemavdelingen. Poliselederne gjennomførte opplæring av alle medarbeiderne og nye medarbeidere kom til. Noen endringer i rutinene ble gjennomført, blant annet ved at vi sentraliserte enkelte krevende oppgaver igjen.

En viktig suksessfaktor var den regelmessige informasjonen som gikk ut til de involverte. Der fikk de hele tiden vite hvor de sto. Vi hadde satt opp en prognose pr uke som vi målte mot. Heldigvis traff vi godt med prognosen, og vi var stort sett på den riktige siden av denne. Særlig da vi over sommeren smått og forsiktig begynte å oppnå en positiv utvikling, ga det merkbart utslag på humøret. Likevel var utviklingen ikke så entydig at vi på noe tidspunkt var sikre på at vi ville komme i havn.

Det gikk bra - heldigvis

Nyttårsaften satt jeg med de siste rapportene og summerte tallene. Plutselig sto Jannik Lindbæk i døren. Han var åpenbart preget av spenning, og han ventet mens arbeidet ble fullført. Da det siste tallet var

klart, kunne det konstateres at vi med god margin lå på den riktige siden av målet som var satt.



Det var en god opplevelse. Det året fikk jeg den største resultatbonusen som til da var gitt i konsernet. I brevet jeg fikk i forbindelse med gratialet sto følgende: *"Det gleder meg å kunne si, Søren, at din innsats i forbindelse med å få prosjektet så vel i havn som det kom, kvalifiserer for et gratiale langt utover det beløp du herved tildeles ….."*. Det gikk rykter om at konsernsjefen reddet stillingen fordi vi kom i mål.

I interninformasjonen "Konsernnytt" nr 1, 1985, skrev jeg: *"McKinsey tok feil. Vi klarte det! ….. Takk til alle som gjorde en kjempejobb! Vi kan igjen snakke om kvalitet i kundeservice. Dette er viktige stikkord i en situasjon hvor våre konkurrenter presser på. Prestasjonen har vært av den største betydning for selskapets konkurranseevne."*.

Det ble også feiring for alle de flotte menneskene som hadde gjort en kjempejobb. De ga ikke opp, selv om det ofte så helt svart ut. De demonstrerte at lojale medarbeidere er mer verdifulle enn de fleste ledere erkjenner og anerkjenner. Med klare mål, nødvendige ferdigheter og motivasjon kan det oppnås fremragende resultater. I ettertid (2009) er det fristende å si med Obama: "Yes, we can", spesielt når motivasjonen er sterk nok.

Jeg fikk en hatt som skulle spises. Den var av marsipan.

20.12.84

Kjære Søren,

På vegne av alle polisemedarbeidere i Oslo-Akershus takker jeg hjerteligst for velsmakende hilsen. Man kan jo bli noe betenkt over dette ekstra kaloritilskudd akkurat i tider som disse. På den annen side har vi fått noe som er vesentlig mer delikat og lettfordøyelig enn gamle hatter. Vi har forøvrig satset maksimalt på at du skulle bli spart for unødige lidelser.

Vi takker også for at du har vært en hyggelig "slavedriver" i et meget spennende løp.

Med ønske om god jul til deg og dine,

Vennlig hilsen

Hans

Fra regionene kom det hilsener som jeg også satte pris på. Her er en av dem.

I Årsberetningen for 1984 skrev Jannik Lindbæk på side 2: *"Mer enn tusen medarbeidere fikk i løpet av 1984 opplæring i terminalbruk. Utvidet vaktordning ble iverksatt ved kontorene etter behov. Vårt skadeserviceopplegg …. Likevel var vår service i perioder ikke slik den burde være. Dette gjaldt særlig poliseproduksjonen. Takket være iherdig innsats av mange medarbeidere synes nå vår service igjen å virke tilfredsstillende."*.

Synergi etter en fusjon overvurderes ofte

Kostnadsprosjekt med McKinsey

Etter en fusjon er det mulig å ta ut synergi ved å samordne og effektivisere overlappende områder. Fusjonen mellom Storebrand og Norden hadde et betydelig potensial her. McKinsey ble hyret inn for å bidra. Det ble etablert et prosjekt basert på en metode kalt Overhead Value Analysis (OVA). Hele konsernet skulle gjennomgås. Målsettingen var en reell besparelse i kostnader på 15 %. Det var en premiss at ingen ansatte skulle sies opp.

Prosjektledelsen var Bjørn Atle Holter-Hovind, Leif Monsen, Hans Jacob Kalnæs som var styresekretær og meg. Da vi startet var vi uten kunnskap om metoden. Som vanlig sa jeg ja takk til en ny utfordring.

OVA var en metode der eksisterende rutiner skulle analyseres og forbedres. Hovedfokus var å identifisere kostnader som kunne fjernes eller reduseres. I en stabil periode er metoden velegnet. Problemet var at prosjektet kom for tidlig. Nye rutiner etter fusjonen var ikke på plass. Det ble jakt på bevegelige mål.

Prosjektmøte

Fra venstre: Anders Finch, Ole Jacob Sunde, Christine Waller, Leif Monsen, Claus C Bayer, jeg, Hans Jacob Kalnæs og Bjørn Atle Holter-Hovind

Flere av oss ble etter hvert klar over at prosjektet var en flopp. Vi tok initiativ til å få revurdert eller utsatt prosjektet. En sterk diskusjon med McKinsey-konsulenten Christian Thommesen om dette ligger fortsatt i hukommelsen. Vi hadde besøkt Tromsø for å følge opp prosjektet der, og vi fikk klare indikasjoner på at det ikke var noe poeng å analysere rutiner som ikke var definert. Særlig var Birger Losvik, som da var adm direktør i Tor, sterk motstander av å leke. Han var en seriøs person og et petimeter. Han ville gjøre jobben grundig, men kunne ikke akseptere at de skulle analysere ikke eksisterende rutiner. Christian var helt klar på at det gikk an å gjøre en skrivebordsøvelse. Vi var hjertens uenige.

Imidlertid var det nok lagt mye prestisje i prosjektet fra konsernledelsen, og vi vant ikke frem. Det ble så vanskelig å forsvare prosjektet i organisasjonen at jeg ba konsernsjefen om å bli fritatt for mine oppgaver i prosjektet. Han overtalte meg til å fortsette. Som fortsatt junior i konsernet var det ikke lett å si nei når konsernsjefen spurte pent om noe.

Prosjektet ble gjennomført og fulgt opp. Det er i ettertid vanskelig å bedømme hvilken effekt det ga, men det var god grunn til å synes synd på en av våre dyktige kollegaer, Bjørg Bodin, som fikk oppgaven med å følge opp at de foreslåtte innsparinger ble realisert. Inntrykket i ettertid er at de færreste tok realiseringen på alvor, og at det meste var papirbesparelser.

Prosjektet ga viktig erfaring

Senere var det over flere år hyggelig kontakt med en av seniorene i McKinsey, Simen Simensen. Jeg fortalte en gang om min erfaring med dette prosjektet. Han kunne da fortelle at internt i McKinsey ble det brukt som et eksempel på prosjekter som ikke skulle vært gjennomført. McKinsey sviktet sin oppgave. De burde innsett at dette prosjektet ikke egnet seg på dette tidspunktet og frarådet gjennomføring. Det var ikke noen trøst, men likevel kom det forhåpentlig noe godt ut av det.

Storebrand bygger nytt i Tarrytown, USA

Christiania General (CG) kan vel kalles juvelen i kronen på Storebrands internasjonale virksomhet. CG var et reassuranseselskap med base i New York. Det ble stiftet i 1917 og hadde i 50 ansatte i 1973. Nå skulle nytt kontor åpnes i Tarrytown, like utenfor New York. Det var en begivenhet, og det ble slått stort på, så stort at det ble kritikk av det.

Det var 500 gjester under innvielsen med det daværende kronprinspar i spissen. Programmet var stjernespekket. Begivenheten ble TV-overført til 21 mill husstander i USA. Dagen før var det 300 gjester i Carnegie Hall med programmet "From Grieg to Gershwin". Ingrid Bjoner, Felicia Weathers, Ole Bøhn, Knut Skram og to stk Robert Levin, begge pianister og musikkprofessorer, var solister. Etter innvielsen var det middag på Waldorf Astoria med Duke Ellingtons orkester.

Det gikk lenge historier om festlighetene og ikke minst om enkelte gjesters noe løsslupne adferd i løpet av de dagene feiringen varte. Fordi jeg hadde nær kontakt med enkelte av deltagerne, fikk jeg vite noe mer enn de fleste. Det var åpenbart en morsom begivenhet, men mer nøkternhet hadde etter min og mange andres mening vært fornuftig. Kostnadene ble store og sto ikke i stil med den mer nøkterne linje som skulle følges i organisasjonen generelt.

Det har smådryppet litt både i egen publikasjon og i dagspresse når det gjelder forskjellige Storebrand-Norden-arrangementer i New York i mai. Før lekkasjene måtte bli for mange, iler vi her og nå med å brette ut det hele. Det er vår gruppe det gjelder, og hva er vel da mer naturlig enn at nettopp vi er de første til å bli fullt ut informert ..... Ja, for det er begivenheter av format som finner sted over der 22. og 23. mai: Innvielse av nytt kontorbygg litt utenfor byen New York; konsert for spesielt inviterte gjester forut for innvielsen i selve Carnegie Hall; middag for de samme gjester på Waldorf Astoria — hvor legendariske Duke Ellington's orkester spiller opp til dans; direkte TV-sending til ca. 21 millioner amerikanske husstander fra selve innvielsesceremonien - og med opptaks-glimt også fra de øvrige evenementer, ispekket generell Norges-omtale; den samme ca. 1-times TV-reportasje går ut på en rekke kabelnett i og utenfor Oslo umiddelbart etterpå ..... Ja, vi tror at det er dekkende å anføre at det er format over det som skal skje — ikke minst når det også kan fastslås at Deres Kongelige Høyheter Kronprins Harald og Kronprinsesse Sonja vil være med på det meste. Det er Kronprinsen selv som skal forestå den formelle innvielse av kontorbygget.

I Farmand nr 6, 8/2-86, sto følgende: *"Storebrand-Norden vurderer nå å selge det nye bygget i New York, under to år etter innvielsen 23. mai 1984. Årsaken er at bygget er blitt for dyrt i drift. Praktbygget til 300 millioner kroner ($35 mill.) som ble innviet av kronprinsesse Sonja og kronprins Harald, er blitt en følbar feilinvestering, noe også Storebrand-ledelsen langt på vei er enig i."*.

Ny giv i markedsføring og produktutvikling

Oppløsning av Skafor ga økt konkurranse

Da Storebrand og Norden fusjonerte i 1982, meldte Vesta seg ut av tariffsamarbeidet kalt Skadeforsikringsselskapenes forening (Skafor). De fleste selskapene hadde samarbeidet om felles premietariffer. Utgangspunktet var at det ikke skulle konkurreres på pris. Skafor brøt sammen da Vesta meldte seg ut.

Like før Vestas utmeldelse hadde jeg utarbeidet et notat til styret i Storebrand med samme tema. Innstillingen var at Storebrand burde melde seg ut av Skafor. I notatet skrev jeg at vår utmelding ville føre til at Skafor brøt sammen og at vi måtte forvente vesentlig økt konkurranse innen skadeforsikring. Imidlertid kunne vi regne med at *"selskapene hadde profesjonell og innsiktsfull ledelse. De ville neppe utløse useriøs konkurranse med derpå følgende svake resultater.".* Der tok jeg feil! Mitt notat ble imidlertid ikke behandlet i styret fordi Vesta rakk å komme først.

Nå må det sies at avviklingen av Skafor ikke bare hadde Storebrand-Norden og Vesta som årsak. Prisdirektoratet hadde interessert seg for Skafor en periode. Det er ikke usannsynlig at det ville kommet forbud mot samarbeidet, dersom ikke næringen selv hadde besluttet avvikling.

Det utviklet seg en konkurranse i skadeforsikring som gikk lengre enn de fleste av oss hadde trodd. Det var en kombinasjon av årsaker til dette, ikke bare at tariffsamarbeidet ble oppløst. Mer markeds- og konkurranseorienterte personer fikk nøkkelstillinger i Storebrand. Det samme skjedde i flere selskap. Det førte til dårligere resultater i de fleste selskap.

Noen gikk det verre ut over enn andre, f eks Vesta, som i 1988 ble overtatt av Skandia. Nå er det ikke sikkert at betegnelsen "verre" er dekkende. Vesta hadde mye å lære i Skandiasystemet, og de fikk god støtte. Samtidig gjorde enkelte nøkkelpersoner fra Vesta seg sterkt gjeldende i Skandia, så denne konstellasjonen hadde klart positive effekter. Dette demonstrerte også at nordiske konsern både var mulig og kunne ha positive sider. Diskusjoner hadde tidligere avdekket motforestillinger mot å tenke ut over egne landegrenser.

Markedsførerne gjør seg gjeldende

Fusjoner binder energi, og den markedsrettede innsatsen blir alltid skadelidende i en fusjonsprosess. Slik var det nok spesielt etter fusjonen mellom Storebrand og Norden, som tok lang tid og innebar mye usikkerhet for de ansatte. Imidlertid ble det, både før og etter fusjonen,

ansatt personer med markedsføringsbakgrunn. Disse kom til å gjøre seg sterkt gjeldende i en periode.

Reidar Lorentzen, først med ansvar for Privat Skade og senere viseadm direktør i skadeselskapet, var en sentral person. Øistein Ludvigsen fikk først ansvar for det skadeforebyggende arbeidet og senere for Privat Skade etter Reidar. Kjell Opheim fikk ansvar for markedsføring. Disse samlet rundt seg en rekke personer med markedsføringsbakgrunn. Dette var spennende personer med nye visjoner. De hadde fokus på markedet, men etter fusjonen ble de lenge hemmet av de interne fusjonsprosessene.

I den perioden de var ansatt i Storebrand etablerte de flere nye konsepter og kampanjer som skulle gjøre Storebrand mer attraktiv i markedet. I Årsberetningen for 1984, side 31, er noe av tankegangen og noen av tiltakene beskrevet: *"1984 ble året hvor en ny produktfilosofi begynte å ta form, der sikkerhetsservice, skadeservice og finansielle tjenester integreres med forsikring i helhetlige løsninger.".*

Et eksempel er en "Ny giv"-kampanje, der viktige elementer var servicekvalitet og "forsikringer som helgarderer deg". Det var ikke nok å forbedre produktene. Vi skulle også utvikle medarbeiderne slik at de kunne gi kunden en god opplevelse når de trengte oss. Heldøgns skadeservice med raske skadeutbetalinger var en del av konseptet. Det var mye bra her, men også noe som ikke var godt nok gjennomtenkt, som beskrevet senere.

Undersøkelser hadde vist at vi hadde en relativt høy gjennomsnittsalder blant våre kunder og etter fusjonen hadde vi mistet markedsandeler. Det ble derfor lagt inn adskillige ressurser for å få flere unge kunder. Førstegangskjøpere av bil var en slik gruppe. Fordi unge ofte kjøper bruktbil første gangen, ble det utarbeidet et offensivt salgsopplegg for disse. Blant tilbudene var billig forsikring, enkel finansiering, en pakke med skjemaer og lynkurs i hvorledes de unge kunne unngå å kjøpe "katta i sekken". Kampanjen førte til stor oppmerksomhet i media, stort salg av bilforsikring og stor økning i billån. Det var bare så trist at ungdom har høy risiko for bilskader. Det ble imidlertid ikke oppdaget før to – tre år senere.

Et annet konsept var "Sikkerhetsbutikken", der kunden kunne få kjøpt skadeforebyggende produkter. Det var et meget godt opplegg. Det ble også kjørt en rekke kampanjer knyttet til skadeforebyggende produkter og tjenester, med premierabatt til kunder som sikret seg. Dette var også et godt tiltak. I et senere kapittel kommer det imidlertid frem eksempler på at premiene ble for lave og skadene for store med de nye løsningene og prisene.

I en kampanje ble ”Reven og sauen” brukt som stikkord. Den blir kommentert i et senere avsnitt.

I fortsettelsen ble det gjennomført et såkalt TOPS-prosjekt. Teknologi, Omkostninger, Personal og Salg var fokusområdene. Det ble satt opp konkrete mål for hvert område, både kvalitative og kvantitative. Hele organisasjonen ble mobilisert og god innsats ble premiert på forskjellige kreative måter.

Da de lederne som hadde satt i gang kampanjene sluttet i selskapet, etter en turbulent periode som omtales senere, overtok et nytt team ballen. Jeg var en av dem. Etter kort tid ble jeg adm direktør i Haugesund Sjø, og var derfor ikke med på sluttføringen av prosjektet.

Teamet som overtok ansvaret for TOPS-kampanjen. Knut Francke, jeg, Ole-Jørn Bryn og Fredrik Evjen.

De nye lederne med markedsføringsbakgrunn var flotte mennesker og jeg satte stor pris på dem som personer. Med ansvaret for kontakten med regionene i den perioden de utviklet sine nye opplegg, hadde jeg mye med dem å gjøre. Vi hadde godt og hyggelig samarbeid. De var imidlertid ikke fagfolk innen forsikring, og hadde ikke tilstrekkelig innsikt i forsikringsvirksomhet. På den tiden hadde heller ikke jeg nok innsikt i forsikring til å se svakhetene ved de nye konseptene, og applauderte nytenkningen. Svake resultater begynte å komme etter et par år.

Det må slås fast at det var mye positivt som skjedde i den periodene "markedsførerne" hadde en hånd på rattet. Et godt eksempel er den gode innsatsen som ble gjort innenfor skadeforebygging. Kundefokus var også et viktig tema i deres arbeid. For innbarkede fagfolk innen forsikring, er det bra å bli minnet om hvem vi er til for. Problemet var at "markedsførernes" kunde- og salgsfokus ikke i tilstrekkelig grad ble kombinert med fagfolkenes kompetanse og innsikt i forsikringsvirksomhet. Hadde det skjedd, kunne løsningene blitt fabelaktige, både for kundene og for konsernet.

Det ble etter hvert satt fokus på lønnsomhet, og en rekke tiltak iverksatt. Et eksempel er assurandørenes rolle i risikovurderingen av skadeforsikring. De kan bidra til å unngå dårlig risiko gjennom sitt kjennskap til kundene. Denne kunnskapen burde vi trekke på. For å få det til, mente vi at de burde ha et økonomisk motiv. Da jeg fikk ansvar for blant annet HR-området, og dermed for lønnsforhandlingene, ble noe av assurandørenes provisjon knyttet til skadeprosent. Det bidro etter hvert til en større bevissthet om lønnsomhet fra assurandørenes side. Det var imidlertid ikke nok.

Mange av oss var positive til de personene som ble ansatt, som personer og som fagfolk innen markedsføring. De var udiskutabelt dyktige. Min oppfatning er at spesielt adm direktør i skadeselskapet og konsernsjefen sviktet. De burde hatt nok erfaring og innsikt til å se behovet for å koble de nye og gode initiativ med solid forsikringskompetanse. Enkelte initiativ hadde en slik karakter at de burde vært i styret, men var det ikke. Ifølge troverdige kilder var styreformannen i ettertid ikke blid for det.

Reidar Lorentzen var en person jeg satte stor pris på. Som nevnt over, fikk han i 1981 ansvar for privatsektoren i skadeselskapet. Han hadde drevet konsulentvirksomhet innen strategisk planlegging og markedsføring og skrevet bøker om disse temaene. Vi fikk umiddelbart god kontakt, og hadde i flere år et hyggelig samarbeid.

Reidar hadde ikke forsikringskunnskap. I et intervju i interninformasjonen "Vi og Vårt" nr 1, 1981, står det: *"Kjennskapet til forsikringsnæringen er beskjedent, innrømmer han, men ser i prinsippet ikke noen særlig forskjell i problemstillingene på bestemte plan i næringslivet generelt. ……."*.

Vi hadde mange interessante diskusjoner i en liten gruppe nære kollegaer. Reidar tilførte forsikringsvirksomheten nye impulser direkte og gjennom de nye medarbeiderne som han ansatte. Dette var fine mennesker og vi hadde både et godt samarbeid og hadde det hyggelig. Reidar la også vekt på den sosiale siden, og vi var ofte på restaurant der vi kombinerte gode samtaler med førsteklasses mat og drikke. Han hadde et flott hus på Smestad, og flere møter og sosiale sammenkomster ble holdt her. Det var hyggelig.

En grunntanke i arbeidet som Reidar sto for, var å gjøre det enklere og tryggere for mennesker som var kommet opp i en vanskelig situasjon. En like viktig tanke var å bidra til å unngå at mennesker kom i vanskelige situasjoner. Forebyggende tiltak ble derfor et satsningsområde. Bra. Dette er en linje jeg er helt enig i. Det fremgår forhåpentlig i senere kapitler at mange av de tiltakene jeg fikk gjennomført senere, har sitt grunnlag i de diskusjonene vi hadde i denne perioden.

Reidar hadde selvtillit og ambisjoner. Da Jannik Lindbæk sluttet, var det tre kandidater til å overta. Han var den ene, Bjørn Atle Holter-Hovind den andre, men Jan Erik Langangen ble valgt. Reidar fikk heller ikke stillingen som adm direktør for skadeselskapet. Det ble utformet et brev, som i realiteten uttrykte mistillit til Jan Erik. Dette sa jeg nei til å signere. En konsekvens var at jeg ikke lenger var med i Reidars innerste krets.

Ledere trenger hjelp til å utvikle seg som ledere

Noen hadde kommet til at konsernet burde satse på meg som leder, og det kom tilbud om å delta på et kurs som ble kalt SAIL. I tillegg til meg deltok Tom J Vogt fra Storebrand. Tom var direktør for Industriforsikring. Deltagerne kom fra flere store industrikonsern, forsvaret og offentlig forvaltning. Leder for kurset var en amerikaner som het Jerry Barnum. Han var en eldre mann av stort omfang. Med seg hadde han en liten puslete mann som het Ted Reiss. Han var professor i psykologi ved et universitet i New York. Hans intellektuelle kapasitet var ikke puslete.

Kurset omfattet diverse foredrag om ledelse, og var interessante og nyttige. Den mest spennende delen omfattet teamutvikling og testing av egne grenser. Deltagerne ble delt inn i team og fikk oppgaver som var så krevende at vi måtte ta natten til hjelp. Etter den første uken hadde jeg ikke sovet mer enn omtrent fire timer i alt. Neste dag gikk jeg på kontoret og merket ikke noe til hardkjøret. Forklaringen var en spesiell avslapningsteknikk som ble benyttet daglig, og som ifølge Barnum kompenserte for flere timers søvn. Senere har jeg hatt glede av denne teknikken ved flere anledninger.

Som en del av teamutviklingen ble det gjennomført diverse tester, og deltagerne skulle uttrykke sin oppfatning om hverandre. Det ble stor overraskelse og økt selvtillit da de andre på teamet enstemmig mente at jeg var den de helst ville ha som leder. Det ble begrunnet. Flere på teamet har senere hatt sentrale stillinger i næringsliv og forvaltning.

Etter den første intense samlingen, var det en rekke kortere seminarer for alle, eller for det enkelte team. Seminarene var knyttet opp mot temaer som ga innsikt innenfor forskjellige områder som en leder burde ha innsikt i. Organisasjonspsykologi, konfliktløsing, sammenheng mellom trivsel og effektivitet, var blant de temaene vi diskuterte etter innledninger av fagfolk på områdene. En rekke temaer av mer teknisk art innenfor økonomi, forretningsjuss og samspill mellom de formelle organ i en bedrift, var også temaer som ble behandlet.

Blant de foredragsholderne som gjorde inntrykk var Reiulf Steen. Han var da formann i Det Norske Arbeiderparti. Han ga et meget reflektert og åpenhjertig blikk inn i en politikers liv og dilemmaer. Et annet tankevekkende foredrag ga Inge Lønning, som da var professor i teologi og rektor ved Universitetet i Oslo. Temaet var døden. Som teolog var han selvsagt opptatt av den religiøse siden av døden. Det som gjorde størst inntrykk var likevel knyttet til situasjoner vi kan komme opp i når livet nærmer seg slutten. Han var på den tiden leder av et offentlig utvalg som skulle komme med forslag til prioritering av helsetjenester. Vi som hørte på, fikk ny respekt for de dilemmaene som kan oppstå når døden nærmer seg, både for den som skal dø, de pårørende og ikke minst for helsepersonell.

Flere av seminarene tok utgangspunkt i en av deltagernes arbeidsgiver. Vi fikk derfor med oss kunnskaper om Veidekke, Kongsberg Våpenfabrikk, Oslo Lysverker, Norsk Data med flere. En av deltagerne i mitt team, var en høyere offiser i marinen. Han var sjef for de sjømilitære skoler i Horten. Vi ble invitert til et seminar der. Han orienterte om lederutviklingen i forsvaret. Vi andre ble overrasket over hvor omfattende lederutdannelse som da var etablert for de tre forsvarsgrener, dels hver for seg og dels sammen.

Morsomt var det også å få en guidet tur gjennom marinemuseet. Vi ble imidlertid alle gutter igjen da vi ble invitert med på en tur med en av marinens motortorpedobåter (MTB). Vår vert var ikke minst entusiastisk. Han hadde vært mannskap og sjef på flere fartøytyper, men MTB-ene var de han likte seg best på. Her var det action.

Han avsluttet sin karriere i Marinen som sjef på en båt der kronprinsen fikk sin opplæring. Han ble godt ivaretatt av Kåre. Kåre maste seg til sjøtjeneste for å slippe de siste årene på kontor. Det kostet ham antagelig en admiraltittel. Han var imidlertid en fornøyd person. Noe å lære?

Eksterne rammebetingelser

Harlemutvalget skulle utrede rammebetingelser for forsikring

Som nevnt tidligere, var deler av Arbeiderpartiet opptatt av sosialisering. For å få vurdert forsikringsnæringens plass i samfunnet og styringen av den, ble det etablert et offentlig utvalg under ledelse av Gudmund Harlem. Jannik Lindbæk var en av forsikringsnæringens representanter. Han gjorde en formidabel jobb, og påvirket nok konklusjonene mer enn mange er klar over.

Mot slutten av 1983 kom innstillingen fra utvalget. Den understreket at en sunn næring er betinget av effektiv konkurranse. Regelverket for skadeforsikring burde bli bedre, og livsforsikring burde få mindre detaljerte regler. Tilsynet med skadeforsikring burde trappes opp. For å oppnå mer effektiv konkurranse, burde det bli lettere å etablere ny forsikringsvirksomhet i Norge. Det ble også understreket et behov for mest mulig like rammer for norsk og utenlandsk forsikringsvirksomhet.

Utvalget var i hovedsak enige, og næringen reagerte stort sett positivt på forslagene. Det tok imidlertid fortsatt mange år før nye lover og forskrifter var vedtatt, og da var de rammer som ble gitt mer detaljerte enn hva forsikringsselskapene likte. Det kommenteres senere.

De fleste av oss hadde lite kontakt med det arbeidet som ble gjort i Harlemutvalget. Noe ble diskutert i ledermøter, og Jannik ønsket av og til å få innspill. Andre gjøremål ble naturlig nok prioritert og lovarbeidet interessere meg ikke noe særlig da. Først i 1988 og videre, da nye lover var vedtatt og forskrifter utarbeidet, hadde jeg en stilling som gjorde at hele tyngden av det nye regelverket havnet i mitt fang i Storebrand.

Jannik bidro sterkt til at store deler av Harlemutvalgets forslag på viktige områder tok hensyn til næringens synspunkter, og til at det i hovedsak fikk positiv mottagelse i næringen.

Uro i ledelsen ga nye utfordringer

Konsernsjef og styreformann i utakt

Samarbeidet mellom styreformannen, Gunnar Aasberg, og konsernsjefen, Jannik Lindbæk, var ikke godt. Dette ble nok ikke merket særlig i organisasjonen, og heller ikke utad. Imidlertid hadde jeg kontakter inn i konsernledelse og styre, og var godt orientert. Det var også andre

problemer som førte til at det var uro i ledelsen. Det endte med at Jannik Lindbæk måtte gå.

Det er tidligere nevnt eksempler på hvorledes han bidro til tidsriktige endringer i konsernet, og til et godt sosialt miljø i organisasjonen. Han var oppmerksom på hva medarbeiderne gjorde, og var alltid flink til å gi ros. Vi var mange som satte ham høyt som leder. Han var og er et fint menneske, og det var på mange måter en fin tid med ham som konsernsjef.

I de årene han var konsernsjef, hadde vi hyppig og god kontakt. Han er en meget sosial person og var alltid hyggelig å være sammen med.

Digresjon 1: Jannik har stor interesse for musikk. Musikkinteressen kom til uttrykk på flere måter. Ved sammenkomster hjemme hos seg selv kunne han ”sprite” opp stemningen ved å synge så vel arier fra kjente operaer som viser av Bellmann. Han utfordret dessuten oss andre, med vekslende hell. En det ikke var vanskelig å utfordre var Tore Melgård. Han var en gammel jazzelsker og utøver, og spilte gladjazz på piano så det virkelig svingte.

Digresjon 2: I en periode var Jannik styremedlem i Oslo Filharmoniske Orkester. Vi hadde felles interesser her, for også jeg var noen år styremedlem i Oslofilharmonien. I mitt siste styremøte ble Mariss Jansons engasjert som kunstnerisk leder. Vedtaket var ikke enstemmig. Dette var noen år før Sovjetunionen gikk i oppløsning, og de sovjetiske myndighetene satte noen betingelser til musikere som fikk utreisetillatelse. Et eksempel var et de ikke kunne spille sammen med solister som ulovlig hadde forlatt Sovjetunionen. En av verdens fremste pianister, Vladimir Ashkenazy, var i den kategorien. Det var flere i styret som mente at dette var uakseptabelt, og at dette diskvalifiserte Mariss Jansons, uansett kvalifikasjoner. Jeg mente at utviklingen av Oslofilharmonien var viktigere enn politikk, og støttet valget av Mariss Jansons. Det var en stemmes overvekt for ham. Senere var jeg en smule stolt over det.

Jannik ville høre alles syn på en sak før vedtak. Han ble intervjuet i interninformasjonen ”Vi og Vårt” nr 4/5 1976, da han ble konsernsjef. Intervjuet viser at han ønsket å oppnå enighet i alle viktige spørsmål. Som nevnt under avsnittet om fusjoner, kunne det føre til at ting tok tid.

Jannik hadde en solid posisjon i Storebrand-delen av Storebrand-Norden. Han fikk ikke helt den samme posisjonen i Norden-delen. Betydelige kulturforskjeller mellom de to tidligere selskapene, ikke minst mellom konsernsjef og styreformann, kom til syne.

Det var neppe avgjørende at Jannik gikk til anskaffelse av en to-masters seilbåt på selskapets regning, men dette styrket i alle fall ikke hans aksjer

hos Gunnar Aasberg. Like etter at båten ble anskaffet, ble noen av oss invitert med på seiltur i Oslofjorden. Det var en flott båt med høy standard, og den hadde egen skipper. Ideen var å bruke den til representasjon. Vi ble oppfordret til å ta med kunder og forretningsforbindelser. Det var morsomt å seile, og det var attraktivt å få topp servering med reker og hvitvin. Likevel, da vi var vel i land igjen, var vi enige om at dette var for drøyt. Vi benyttet oss ikke senere av tilbudet om å bruke båten.

Janniks stilling som konsernsjef ble et tema. Enkelte styremedlemmer hadde lenge brukt meg som dialogpartner. Da denne saken kom opp, måtte jeg medgi at Jannik nok ikke var den effektive konsernsjefen som best kunne lede Storebrand gjennom de utfordringene vi hadde da, med Gunnar Aasberg som styreformann. Det var ikke primært Janniks feil. Det er nødvendig at konsernsjef og styreformann er et velfungerende team. Med Gunnar Aasberg som styreformann, ville Janniks sterke sider ikke komme til sin rett. Hadde Gunnar Aasbergs posisjon som styreformann vært svak, og hadde det vært mulig å bytte ut ham, ville det vært en bedre løsning. Han hadde imidlertid en for sterk posisjon da.

Jannik og jeg møttes på gaten umiddelbart etter styremøtet der det ble klart at han ikke lenger var ønsket som konsernsjef. Jeg hadde problemer med ordene.

Gunnar Aasberg var ikke en enkel leder. Flere av oss som kjente til problemene, hadde håpet at Gunnar Aasberg ville gå istedenfor Jannik, men det var ikke realistisk. Som konsernsjef i Nordengruppen hadde han tatt mange grep som var omstridt. Lederstilen var kontroversiell. Det gikk historier om hvorledes han nesten hadde terrorisert enkelte ledere i ledermøter, og kjørt sine nærmeste medarbeidere knallhardt. Det ble fortalt at han forbrukte direktører, og han ble kalt Østerås' Idi Amin (Nordengruppen hadde sitt hovedkontor på Østerås).

Det er forunderlig hvor liten verden er. Gunnar Aasberg kjente en av mine gamle lærere, som også var fra Dagali. Læreren hadde åpenbart uttrykt seg positivt om meg. Gunnar Aasberg og jeg hadde mange hyggelige samtaler med utgangspunkt i min gamle lærer og besøk i Dagali. Det viste seg at jeg også kjente, og hadde besøkt, hans søster i Dagali. Han var klar over min bakgrunn i Brage-Fram, Nordengruppen og nå i Storebrand-Norden, og kom med gode tilbakemeldinger. Jeg fortalte ikke andre om vår private og hyggelige kontakt. Det ville neppe vært populært.

Dessverre ble den siste fasen av Gunnar Aasbergs tid som styreformann i Storebrand-Norden turbulent. En artikkel i Økonomisk Rapport nr 19-85, illustrerer problemene: *"Styreformann Gunnar Aasberg må gå før det kan bli arbeidsro og trygghet nok i selskapet. Hans spill er etter det Økonomisk Rapport får opplyst hovedårsaken til det jordskjelvet den norske forsikringsgiganten har vært utsatt for de siste måneder. Nå*

ventes det at eierne snart griper inn for å rydde opp i forholdene. Fortsatt ulmer det ganske sterkt i Storebrand-Norden etter den siste tids direktørflukt. De ansatte ble sjokkert da fire toppsjefer sa opp omtrent samtidig, uten å ha noen ny jobb å gå til, bare få måneder etter at konsernsjefen ble presset ut. Det skal svært lite til før nye uroligheter kan bryte løs, og flere viktige personer litt lenger nede i systemet vurderer nå sin stilling.".

En rekke ledere sluttet

Da Jannik måtte gå og Jan Erik Langangen kom inn som konsernsjef ble det flere endringer, både i organisasjon og ledelse. Det skjedde raskt, og var ikke planlagt. Reidar Lorentzen ønsket ikke å fortsette i Storebrand fordi han verken ble konsernsjef eller adm direktør i skadeselskapet. Ketil Stene ble visekonsernsjef i Samvirke. Bjørn Atle Holter-Hovind ble konsernsjef i Aspelin-Stormbull. Leif Monsen, som var informasjons-direktør, etablerte eget kommunikasjonsfirma. Valgene som disse gjorde hadde sammenheng med Janniks avgang og valget av Jan Erik. Disse var noen av de sentrale ledere som i løpet av en kort periode gikk ut av konsernet.

Jan Erik var meget beslutningsdyktig. I løpet av kort tid var det gjort justeringer i organisasjonen, og en rekke nye ledere var på plass eller på vei inn. I min stilling som administrasjonsdirektør skjedde det ingen andre endringer enn at jeg fikk fikk Jan Erik som sjef og to nye styreverv.

Det var mye uro, og media hadde en morsom tid. Det som ikke var morsomt, var at selv betrodde medarbeidere lekket fortrolig informasjon til media. Jeg har det fra sjefredaktøren i Aftenposten i en samtale et par år senere. Han var overrasket over hvem som tok kontakt for å sladre om forhold i Storebrand de ikke likte. De fikk inn mange tips som de ikke brukte. En årsak var at kryssjekking av innspillene indikerte useriøse motiver hos kildene. Aftenposten forsøkte å holde en seriøs linje.

Også Norges Handels og Sjøfartstidende fikk inn følsom informasjon, bl a lydkassetter med opptak fra konsernstyremøter i Storebrand-Norden! Dette fortalte sjefredaktør Kåre Valebrokk i et offentlig møte en god stund senere. Det er ingen grunn til å tro at han snakket usant. Likevel: Det er helt utrolig hva som kan skje når det oppstår uro og manglende tillit mellom styre, konsernledelse og organisasjon.

En rekke medier hadde oppslag av typen "*Fullt opprør*" (Handels og Sjøfartstidende 4.10.85, "*Storebrand-Norden: Ledelsen ute i hardt vær*" (Aftenposten 4.10.85), "*Eksplosivt i Storebrand-styret*" (Handels og Sjøfartstidende 7.10.85), "Er du en despot, Aasberg?" (Dagbladet 10.10.85) osv.

En artikkel i Farmand nr 43, 26.10-85 illustrerer situasjonen: *"Problemene i Storebrand-Norden er ikke slutt til tross for adskillig organisert enighet i det siste. De som har sagt opp sine jobber i konsernet, blir nå systematisk bakvasket. Samtidig legger Storebrand-Norden frem et resultat for årets første åtte måneder som er kr 70 millioner svakere enn i fjor. Styret har stillet seg bak styreformannen, slik at om han går, vil hele styret gå. ……. I dagens situasjon er det selvfølgelig de ansatte på alle nivåer som er i klemme. Ingen vil medvirke til å ødelegge selskapet. Imagen er på et lavmål. De aller fleste vil ha styreformannen vekk for å få arbeidsro. …….. Etter de siste måneders skandalepregede oppbrudd gis det følgende beskrivelser av de avgåtte: "Fikk han et problem, ansatte han bare en ny til å ta seg av det" (sagt om Jannik Lindbæk). "Hyggelig å snakke med, men han lyttet aldri, og gjorde tingene på sin måte" (sagt om Ketil Stene). "For ambisiøs til at det kunne bli noe samarbeid med ham" (sagt om Bjørn Atle Holter-Hovind). "Han var så mistenksom at han var blitt et samarbeidsproblem" (sagt om Reidar Lorentzen). "Avisene fikk hans oppsigelse før konsernsjefen" (sagt om Leif Monsen). Ved alle oppsigelsessituasjoner er det imidlertid klart at styreformannen har spilt en avgjørende rolle. ….. Det er naturlig at Gunnar Aasberg føler at all fokusering om hans person er urimelig. Det kan også være at han har rett i noe av dette. Men under alle omstendigheter blir han nu regnet som den hovedansvarlige for at det er gått galt med fusjonen Storebrand-Norden. Det må nødvendigvis få konsekvenser.".*

For oss som skulle drive virksomheten videre, var dette ubehagelig, og det gikk mye energi tapt på feil oppgaver. For oss som visste litt mer enn journalistene, var det også frustrerende å oppleve de vinklinger og feilinformasjoner som kom på trykk.

Noe av stoffet bar preg av noe jeg kommenterer nærmere et annet sted, nemlig at i tider med uro er det mange som føler behov for å informere media. Det er imidlertid ikke uproblematisk at journalister og redaktører synes det er greitt å bidra til uro og problemer for selskap som har mer enn nok med å søke løsninger på problemene internt. Media er ofte ikke bare formidlere som rapporterer i etterkant, men er pådrivere som lett kan forsterke problemene. Istedenfor å håndtere utfordringene i riktig rekkefølge og på en reflektert måte gjennom en god og åpen prosess, kan det bli forsøk på hemmelighold og et jag for å komme media i forkjøpet. Det er lett å trå feil da.

Også internt var det enkelte forsøk på politikk. Nedenfor er utkastet til et brev som enkelte ønsket å sende til Jan Erik Langangen etter at han var utnevnt til konsernsjef. Som det fremgår av min påtegning, ble brevet stoppet av meg.

Det var ikke støtten til Reidar som var vanskelig, men den holdningen til Jan Erik som kom til uttrykk. Min oppfatning den gangen var at de to neppe ville fått et godt og tillitsfullt samarbeid etter det som var skjedd.

Konsernsjef Jan Erik Langangen 7.10.85

Undertegnede personer, som sammen med Reidar Lorentzen har utgjort ledergruppen ved HK-Skade, reagerer sterkt på situasjonen i forbindelse med Reidar Lorentzens oppsigelse. Vår reaksjon blir ytterligere forsterket ved mulige sammenhenger mellom denne og andre lederavganger.

Vi vil presisere følgende:

1. Reidar Lorentzen har ledet skadeselskapet på en måte som har vår fulle støtte. Vi har vanskelig for å forstå hvorfor han ikke umiddelbart ble utnevnt til adm.direktør etter Ketil A. Stenes fratredelse.

2. Det er ikke fremkommet opplysninger som tyder på at meningsforskjeller i sak har hatt betydning for oppsigelsen.

3. Vi har stor tillit til Reidar Lorentzens vurderingsevne når det gjelder ledelsesmessige forhold.
I mangel av andre opplysninger må vi oppfatte hans oppsigelse som en reaksjon mot ledelsesmessige forhold i selskapet.

4. Etter vår bedømmelse er selskapets interesser i alvorlig fare.
Vi frykter nye oppsigelser fra nøkkelpersoner.

5. Vi mener at styre/konsernsjef nå må skaffe seg full oversikt over de forhold som ligger til grunn for Reidar Lorentzens oppsigelse og eventuelt sørge for at de nødvendige endringer blir foretatt. Samtidig ber vi om at alle nødvendige skritt blir tatt for å få Reidar Lorentzen til å trekke sin oppsigelse tilbake.

Ole Jørn Bryn Fredrik Evjen Knut W. Francke

Øistein Ludvigsen Søren H. Ødegården

Ikke sendt –
Jeg sa nei.
Ole Jørn og Fredrik enig
i at dette ikke burde skrives.

Som et lite apropos til dette, sendte tillitsutvalgene i Storebrand-Norden 9.10.1985 ut en enstemmig og utvetydig tillitserklæring til Jan Erik Langangen i form av et kontorbrev til alle ansatte. Min kontakt med de tillitsvalgte var god både personlig, som tidligere tillitsvalgt, og som HR-direktør, der jeg møtte dem som arbeidsgiver. Mitt inntrykk var at deres støtte til konsernsjefen var ekte og ikke av taktisk karakter. Samtidig kan det vel tenkes at han allerede hadde demonstrert sine fabelaktige evner som kommunikator og motivator. Hans stilling blant de ansatte var udiskutabel så lenge han var konsernsjef, helt til etter at Skandiasaken skapte en enda større turbulens i konsernet. Dette kommenteres senere.

Aftenposten skrev 25.10.85: *"Styret skal gå. På et ekstraordinært møte i går vedtok bedriftsforsamlingen i Storebrand-Norden at valg av nytt styre skal finne sted i forbindelse med ordinær generalforsamling våren 1986. Det nåværende styret ble i 1982 valgt for to perioder, og kunne ha blitt sittende til høsten 1986. Det ble også drøftet å fremskynde valget av nytt styre til en ekstraordinær generalforsamling. Dette ble altså ikke vedtatt, noe som trolig skyldes at man mente at det ville skade selskapets interesser å skape en slik ekstraordinær valgsituasjon."*

Etter dette vedtaket, normaliserte situasjonen seg gradvis. Dette var en periode vi godt kunne vært foruten.

Nye oppgaver krevde bratt lærekurve

Uavhengig av konsernsjefskiftet, ble det enkelte andre endringer i lederkabalen. Personaldirektøren, Liv Hatland, var en av dem som sluttet. Det ble naturlig å foreta tilpasninger i organisasjonen.

Mye av min tid så langt hadde vært brukt på mer tekniske, strategiske og økonomiske temaer, men samtidig hatt nær kontakt med representanter for de ansatte. I 1985 fikk jeg stillingen som administrasjonsdirektør. HR-området og kontoradministrasjonen ble lagt til ansvarsområdet i første omgang. Senere kom IT-området i tillegg. Tidligere hadde flere ledere innen IT-området rapportert til administrasjonsdirektøren. Nå valgte vi å etablere en ny stilling som IT-direktør. Etter en søkeprosess ble Ole-Jørn Bryn ansatt. Han ble med videre i mange år.

En viktig støttespiller i denne perioden var Håkon Stenmarck. Håkon var ass. personaldirektør, og ble en god venn og støtte. Som tidligere marineoffiser, ville han ha orden og kontroll. Han oppnådde det på en smidig og positiv måte, og det var alltid bare positive ting å høre om han. Han var et flott menneske med mange fine kvaliteter og jeg kunne alltid be om og få gode råd.

Han ble rammet av en sykdom som i en periode lammet ham helt, bortsett fra evnen til å tenke. Han ga aldri opp, selv om han kunne høre legene snakke om dårlige prognoser. De var ikke klar over at han kunne følge med i samtalene. Han var utrolig viljesterk, og klarte å trene seg opp slik at sykdommen nesten ikke var merkbar. Da han kom tilbake, ble han en av mine nærmeste medarbeidere.

Stillingen som administrasjonsdirektør hadde jeg bare ett års tid, og satte vel ikke så mange spor etter meg her. Nedenfor er bare et par eksempler på at det rørte seg også i den perioden.

Året før var det konflikt mellom selskapet og en gruppe assurandører. Pensjonsordningen var et av hovedtemaene. Denne konflikten førte til streik og lockout. Det var stor bitterhet blant assurandørene. I den situasjonen utarbeidet jeg en konflikthåndbok. Årsaken var at konsernet ikke hadde vært involvert i konflikter med de ansatte før, og kunne ikke regelverket som gjaldt. Konflikthåndboken omfattet derfor det formelle regelverket som man må forholde seg til i en slik situasjon, samt informasjon og sjekklister knyttet til de praktiske utfordringer en slik situasjon innebærer.

Tarifforhandlinger med assurandørene var en god opplevelse

Neste ordinære forhandlingsrunde ble ledet av meg, og det var ikke fritt for nerver. Mye tid ble brukt til forberedelser, herunder møter med sentrale aktører på assurandørsiden. Resultatet ble en ryddig og konstruktiv prosess. Vi innførte en ny parameter i skadeassurandørenes lønnsavtale. Den var knyttet til skadeprosent. Lav skadeprosent ga mer provisjon. Høy skadeprosent ga redusert provisjon. Vi kom ut med et resultat som begge parter var fornøyd med. Bitterheten fra konfliktperioden var et tilbakelagt stadium. Det ble klapp på skuldera da resultatet var klart.

Den perioden jeg fulgte opp regionene, ga meg muligheten til å bli kjent med utallige medarbeidere ved våre kontorer rundt i landet. Det ble klart for meg at våre kontordamer bidro med ufattelig mye mer i det daglige arbeidet enn vi ved hovedkontoret var klar over. Assurandørene var primært døråpnere og solgte, mens kontordamene hadde kunnskapen og gjorde jobben. Da jeg som administrasjonsdirektør fikk innsyn i hvorledes de ansatte var lønnet, slo det meg at kontordamene ved distriktskontorene lå svært lavt, særlig sammenlignet med assurandørene. Kontordamenes lønn ble justert opp flere trinn, og det burde vært mer. Det ville vært rettferdig, sett i forhold til den formidable jobben de utførte for Storebrand.

Tarifforhandlingene mellom FA og FL var deprimerende

Som administrasjonsdirektør ble jeg valgt inn i styret i Arbeidsgiverforeningen for forsikring (FA). Hele styret deltok i forhandlinger med Forsikringsfunksjonærenes Landsforbund (FL). For å forberede meg på forhandlingene, deltok jeg på et kurs i forhandlingsteknikk i London. Der ble det lagt vekt på å klargjøre forventninger og spille med åpne kort. Tillit var en viktig suksessfaktor.

Forhandlingene endte i megling og til slutt et anbefalt resultat. Imidlertid ble forhandlingene ført på en meget uprofesjonell måte. Forhandlingskortene ble holdt under bordet og det ble gjort forsøk på å bruke splitt og hersk-teknikker. Arbeidsgiverne var etter mitt skjønn klart

verst. Jeg tok flere initiativ for å komme ut av situasjonen, uten å lykkes. Dessuten var det nødvendig å være lojal overfor forhandlingslederen i forhandlingsmøter, noe annet var utenkelig.

Prinsipielt var det et tankekors, og etter min oppfatning uheldig, at det enkelte selskap ikke hadde noen direkte kontroll med en av de viktigste parameterne i virksomheten, nemlig arbeidsbetingelsene til egne ansatte.

Etter forhandlingene hadde jeg en samtale med Jan Erik Langangen. Mine refleksjoner gikk både på forhandlingsteknikk, og at vi burde hatt en annen struktur på regelverket som regulerer forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Over bordet ga han meg ryggdekning for å følge opp dette. Resultatet ble et notat til arbeidsgiverforeningens styre, der forslag til ny modell ble beskrevet, med begrunnelse.

Brevet vakte voldsomt rabalder i første omgang. Likevel dannet det etter hvert grunnlaget for den modell som benyttes i dag. Det tok imidlertid tid før den nye modellen ble gjennomført. Først i 1988 ble den iverksatt, og da hadde jeg for lengst skiftet stilling. Gjennomføringen måtte jeg derfor følge fra sidelinjen, men både fra tillitsvalgte og fra ledere har jeg senere fått høre at modellen nå virker hensiktsmessig. Forsikringstidende nr 7/1988, side 37 omtaler ”nyskapningen”.

IT var fortsatt i mitt ansvarsområde

IT-området utviklet seg sterkt, og det var behov for stadig kraftigere maskiner. På den ene siden var IT et hjelpemiddel for å holde de samlede kostnadene under kontroll. På den annen side var utviklings- og driftskostnadene akselererende. Det var ikke noe konsernorgan som gjorde kost/nytte-vurderinger og prioritering av innsatsen. Slik vi var organisert, måtte det enkelte selskap i konsernet gjøre det. Det hendte nok at konsekvensvurderinger ikke ble godt nok gjennomarbeidet, og investeringsønskene kunne bli svært ambisiøse.

Prioriteringsmøte for IT-prosjekter

EDB-maskinene representerte både store investeringer og var kostbare i drift. Jeg fikk kontakt med en svensk, tidligere IBM-ansatt, som hadde

etablert et eget konsulentfirma. Thomas Blitz hadde utviklet en metode for å måle hvor effektivt maskinene ble utnyttet. Han hadde også den tanken at et antall noenlunde likeartede bedrifter burde sammenligne informasjonen og få etablert noen benchmarks. Vi gjorde en avtale med ham, og Storebrand hadde stor glede av resultatene. Han hadde oppdrag for oss i mange år, og sparte oss for betydelige beløp.

En annen historie er at våre EDB-maskiner ble for små. Ny og større maskin måte anskaffes. Vi hadde benyttet IBM som leverandør siden den første maskinen ble anskaffet omkring 1963. Nå tok de som gitt at de ville få leveransen. Imidlertid hadde en konkurrent en maskin som var enda kraftigere til lavere pris. Vi ba om formelle tilbud fra begge parter, og Amdahl var klart billigst. Da IBM forsto hva som kunne skje, satte de inn tungt skyts for å sikre seg kontrakten. Adm direktør inviterte til møte og det var flere runder med knallhardt salg. Enkelte uttalelser fra IBM-representanter falt også slik at det virket mot sin hensikt på meg. Heldigvis kunne Ole-Jørn Bryn tiltre som ny IT-direktør like før denne prosessen var avsluttet, og han var til uvurderlig hjelp. Hans kompetanse på IT-området var udiskutabelt mer ajour enn min.

På den tiden lå investeringene i en ny EDB-maskin på et nivå som gjorde det nødvendig med behandling i konsernstyret. Da styret ble orientert om saken, fortalte jeg også om presset fra IBM og enkelte av de ordene og metodene som var brukt. Det ble da bekreftet at enkelte styremedlemmer var kontaktet. Det var gjort et grundig forarbeid og utarbeidet skikkelig dokumentasjon på hvorfor det var fornuftig å kjøpe en Amdahl-maskin. Heldigvis var Gunnar Aasberg klar i sin støtte til min konklusjon. ”*Du skal få din maskin*”, sa han. Styrevedtaket ble gjort uten motstand.

Vi hadde fortsatt flere IBM-maskiner. De salgsansvarlige i IBM var ikke fornøyde, det var merkbart i lang tid. Fra Storebrands side diskuterte vi reaksjonen og ble enige om å late som ingenting. Både før, og særlig etter, denne episoden, har jeg vært sterkt kritisk til lobbyvirksomhet som innebærer noen form for press, eller omfatter løfter om fordeler i fremtiden av bestemte valg.

En spennende person som rapporterte til meg en kort periode, var Ivar Egeberg. Ivar var en kreativ og dynamisk systemsjef og satte sitt preg på systemutviklingen. Han var løsningsorientert og nytenkende, og var derfor kontroversiell. Han var da, som nå, en mangfoldig og aktiv person. Noe av den energien han måtte få ut, benyttet han som aktiv idrettsmann og ansvarlig for Oslo-maraton.

Ivar bidro på en god måte til å bringe oss fremover på IT-området i en brytningstid. Terminaler var fortsatt et nytt verktøy, og Storebrand hadde tatt steget inn i en desentralisert verden. Det var mye som gjensto for å ta ut effektivitetspotensialet. Han var en utålmodig og handlekraftig person. Det er kanskje en forklaring på noen av de problemene han har

vært igjennom de senere år. Han hadde behov for en sjef som kunne sette rammer og følge opp. I den perioden vi hadde sammen, var jeg svært tilfreds med at han fikk fart på oppgaver som vi var utålmodige etter å få gjennomført.

En annen spennende og dyktig person, var Rolf Bårdstu. Han var tidligere direktør for forsikringsdivisjonen på AS EDB, men sa ja til en lederstilling i Storebrand. Han hadde også mange idrettslige jern i ilden, blant annet som en av de ansvarlige for Holmenkollrennene. Noen av oss var derfor godt oppdatert på utfordringer og aktiviteter innenfor idrettslivet i Oslo i denne perioden. Det er synd å si at jeg var spesielt interessert.

Historien er verdifull som kilde til læring

Opplæringsavdelingen lå i mitt ansvarsområde. Vi hadde et bedriftskurs som var svært populært. Det ga en oversikt over Storebrands virksomhet. Vi hadde imidlertid ikke noen god samlet oversikt over Storebrands historie og utvikling, bare over enkeltdeler. Det var et savn.

I denne perioden ble det igangsatt en ryddeaksjon. Hiv o'Hoi, ble den kalt. Det var samlet opp mye papir overalt, og ryddeaksjonen skulle etter planen fjerne alle uaktuelle dokumenter. Det var ikke noen arkivinstruks som sa noe om hva som var bevaringsverdig. Hver kunne bruke sitt skjønn. Samtidig ble to avdelinger fusjonert og den ene lederen, Per Løvstad, skulle få andre oppgaver. Vi var godt kjent fra tidligere, og jeg visste at han var interessert i historie og historiske samlinger.

Min tanke var at han kunne sette opp en veiledning til bruk i ryddeaksjonen og være mottager av materiale som kunne være av historisk verdi. Etter hvert kunne vi få katalogisert og systematisert materialet. Jeg diskuterte dette med informasjonsdirektøren, Leif Monsen. Vi ble enige om at det fantes mye materiale som kunne bidra til kunnskap og læring. Dette burde vi ta vare på.

Per Løvstad ble spurt om han ville ta ansvar for å kartlegge det vi hadde i konsernet av historisk interesse og etablere en historisk samling med dokumenter og gjenstander. Per fikk stjerner i øynene og var svært takknemlig for muligheten. Han gjorde en førsteklasses jobb over flere år. Jeg fikk kritikk på grunn av kostnadene. Vi var inne i en prosess for å kutte kostnader. Kritikken ble tatt med godt humør og jeg har ikke angret.

Like etter flyttet jeg til Haugesund, og hadde derfor lite kontakt med det historiske senteret i denne perioden. Senere deltok jeg i en styringsgruppe

i flere år. I siste fase av min tid i Storebrand kom Historisk Senter igjen under mine vinger, som nevnt senere.

Storebrand-Idun "muséet"

Vi har da noen kuriositeter i "muséet" vårt. Du vil finne et "Brandskilt for Christiania Brandvæsen". Dette ga Storebrands representant adgang til å gå gjennom politisperringer ved branner og inne i huset, for å berolige folk og kanskje redde enkelte ting. Storebrand hadde eget brannkorps i 1850-årene.

Vårt eldste "reklameskilt" er for Christiania almindelige Brandforsikringsselskab for Varer og Effekter og var til å feste på hus som hadde inventaret forsikret hos oss. Håndsprøyten fra 1850 kunne ikke ha vært særlig effektiv. De gamle kontormaskinene ser morsomme ut. Hullkortmaskinen fra 1920 var meget avansert. Oppå skapet ser du en brannhjelm og en brannbøtte av skinn.

Allerede flere år tidligere hadde vi satt opp denne lille utstillingen, men hadde ingen samlet arkivering av eller katalogisering av gjenstander og skriftlig materiale.

Historisk arkiv/museum

Registrering av gaver og gjenstander som tilhører konsernet.

I forbindelse med opprettelse av historisk arkiv/museum ønsker vi at gaver og andre gjenstander av historisk verdi eller som er spesielt verdifulle - eksempelvis sølvgjenstander - blir registrert og samlet.

Utstillingen vil bli holdt i H10-2 (lobbyen) før sommeren.

Gjenstander som i dag allerede måtte være plassert i naturlig tilhørighet, vil kunne forbli på sin nåværende plass. Dog vil vi i første omgang gjerne - om mulig - ha gjenstandene samlet for registrering og eventuell utstilling.

Oversiktslister bes sendt til Hist. arkiv/museum v/Per S. Løvstad, H10-5H (tlf. 31 18 47) innen 30. april d.å.

Vi har i dag god oversikt over et stort skriftlig materiale og gjenstander som illustrerer Storebrands utvikling siden 1767. Vi har i senere år hatt noe utstilt, men plassen har alltid vært begrenset, slik at vi ikke har fått så mye glede av samlingen som vi kunne ha hatt. Ved flyttingen til Lysaker er det håp om å finne en løsning på dette. Som et ledd i flytteplanleggingen utarbeidet jeg et forslag til hvordan.

Sitat fra interninformasjonen "VI" nr 13, 1993: *"Bevarer fortiden for fremtiden*
Tekst: Kjell Bakken Foto: Per-Olav Myrtrøen

Dypt nede i kjelleren i Ruseløkkveien 18, beskyttet av bombesikre vegger, finner vi en mann intenst oppslukt av å bevare fortiden. Som selskapets intendant er Per Sigurd Løvstad ansvarlig for Historisk Senter hvor store mengder gamle

dokumenter og rekvisita fra svunne tider ligger lagret. Eller rettere sagt, det som er igjen fra alle de selskaper som frem til i dag er samlet i UNI Storebrand. Historiske Senter er helt unikt i norsk sammenheng. Intet finansselskap i Norge har en 225 år lang historie og ingen har gjort så mye for å ta vare på denne historien.".

De senere år har vi utnyttet elektroniske løsninger til å formidle noe av Storebrands historie. På internett har vi en kortfattet og grei informasjon. Alle nyansatte skal dessuten igjennom en oversikt over Storebrands historie på intranettet. Dette er et fint supplement til det omfattende materiale som er lagret lite tilgjengelig på Løren.

Selv om tidene endrer seg, er det mye å lære av det som har skjedd tidligere. Det er unødvendig å gjøre de samme feilene om igjen, og det kan være gode tips om hva som virker. Dessuten, i en dynamisk tid har det for mange en verdi å kjenne sine røtter.

Dag Wold er historiker og de siste årene før han ble pensjonist var han ansvarlig for den historiske samlingen. Også etter at han ble pensjonist, hadde vi en avtale der han i realiteten forvaltet samlingen. De siste årene før jeg ble pensjonist, var jeg Dags oppdragsgiver. Dag har gjort en kjempejobb både med å kartlegge kilder til vår historie og med å gjøre samlingen tilgjengelig for ansatte.

Også i min tid som administrasjonsdirektør, hadde vi god kontakt. Jeg hadde ikke mye kompetanse innenfor HR-området. Da var Dag god å ha. Han var personalsjef og ekspert på tariffer. Som nevnt tidligere hadde vi i denne perioden vanskelige tarifforhandlinger. Spesielt i denne sammenhengen var Dag en god rådgiver.

Fusjoner og strukturendringer

Storebrand-Norden

I 1982 ble det besluttet å fusjonere Storebrand og Nordengruppen. Denne fusjonen ble ikke gjennomført på en profesjonell måte, selv om intensjonen var den beste. Konsernsjefen, Jannik Lindbæk, ønsket konsensus i alle viktige beslutninger. Dette førte til mange og omfattende utredninger og mange og lange diskusjoner. Beslutningsprosessen tok alt for lang tid. Som sekretær for Fusjonshovedutvalget var jeg sterkt involvert i fusjonsprosessen.

Adm direktør i skadeselskapet, Ketil Stene, var min sjef. I hans ledergruppe erfarte vi etter en stund hvordan prosessen slet på tålmodigheten. Linjeledere måtte avfinne seg med at saker som burde

vært håndtert og besluttet av dem, ble behandlet og besluttet i Fusjonshovedutvalget.

En for "snill", eller kanskje for lite prinsippfast, holdning i enkelte personalsaker førte til at det ble laget særordninger for ansatte, avhengig av hvilket selskap de kom fra. Et eksempel er en gruppe ansatte som fikk kjøre firmabil, mens en annen gruppe med nøyaktig samme oppgaver fikk bilgodtgjørelse. Bilgodtgjørelse ble oppfattet som et dårligere alternativ. Dette skapte kulturproblemer i mange år.

Selv om det var omfattende fusjonsprosesser med mye utredning og diskusjon før beslutning ble tatt, var det enkelte beslutninger som ble tatt på for svakt grunnlag. Et annet sted er omtalt desentralisering av polisebehandling, som førte til kaos. Det er kanskje det verste eksemplet, men det var flere.

En av utredningsgruppene hadde som mandat å avklare hvilke EDB-løsninger som skulle benyttes i det fusjonerte selskapet. I denne utredningen ble det benyttet en frittstående konsulent, Rolf W Erichsen. Det ble lagt vekt på min innsikt fra tidligere i Nordengruppens systemer, og med AS EDB som leverandør av EDB-tjenester. Etter å ha arbeidet noen år i Storebrand-miljøet, var mine forutsetninger for å vurdere hvilken modell som var mest hensiktsmessig og kostnadseffektiv kanskje bedre enn de øvrige deltagernes. Derfor ble jeg nok den mest aktive og engasjerte i dette arbeidet, som startet i juni og ble avsluttet i august. Der røyk den sommerferien.

I denne sammenheng var valg av systemer enkelt å finne ut av. Det viktige var organiseringen. Jeg gikk inn for intern systemutvikling og intern drift. Det innebar at vi ikke skulle kjøpe disse tjenestene av AS EDB. Det virket som om mine faglige argumenter var solide. Tilbakemeldingene om innsatsen var gode, naturlig nok fra Bjørn Bogerud og Tore Clausen fra Storebrand, men også fra Knut Ødegaard, som var en gammel kollega fra Nordengruppen. Tor Svartdal, som var adm direktør i AS EDB, var naturlig nok uenig. Det ble derfor ikke en enstemmig konklusjon. Rolf W Erichsen hadde tidligere ledet bankenes datasentral, IDA. Dette bidro til at hans oppfatning var klart på AS EDBs side.

Det viste seg at styreformannen syntes at vi, som eiere av AS EDB, var forpliktet til å bruke deres tjenester, så da så. Jeg tapte derfor så det suste når det gjaldt driften. Systemutviklingen ble liggende i Storebrand .

Vi hadde en intens men morsom runde, og senere var samarbeidet med ledelse og ansatte ved AS EDB hyggelig og godt. Jeg kom sågar inn i AS EDBs bedriftsforsamling, og kunne følge selskapet noen år fremover.

Så gikk det noen år, og beslutningen om kjøp av driftstjenester av ekstern leverandør ble revurdert. I forbindelse med fusjonen mellom UNI og

Storebrand i 1990, ble det intern drift igjen. Mine argumenter nådde frem til slutt. Men det varte ikke lenger enn til 2000. Da var det en ny situasjon, og det ble tatt en, etter min oppfatning, gal beslutning som omtales senere.

Tilbake til fusjonen mellom Storebrand og Norden. Det ble etablert et utvalg som skulle vurdere regionenes forankring og styring. Jeg var utvalgets leder. Prosessen resulterte i dissens fra en høyt profilert advokat, Jan Einar Greve. Han var den gangen leder av et av de såkalte regionråd. Han ville at regionene skulle ha styrer med beslutningsmyndighet i viktige saker, herunder fullmakt til å fastsette pris på de produkter som skulle selges gjennom regionene, og fullmakt til å innvilge lån til kunder. Selv om mitt syn vant frem, var det utfordrende å ta en intens debatt med en dyktig jurist. Da vi noen år senere satt i samme styre, moret vi oss over denne debatten og hvorledes vi hadde klart å ta en ekte og skarp uenighet, men samtidig hatt glimt i øyet og avsluttet som venner.

I et notat datert 17.3.1983 foreslo jeg å legge ned Fusjonshovedutvalget. *"Jeg ser det slik at når organisasjonen er på plass etter 3. utlysningsrunde, vil det meste av arbeidet for Fusjonshovedutvalget være fullført. Vi er da stort sett kommet over i en ordinær driftssituasjon der styret og administrasjonen må fungere innenfor et normalt mønster.".*

Forslaget var ikke modent da og ble avvist. Etter hvert ble utålmodigheten og frustrasjonen hos mange så stor at jeg i en samtale med Jannik Lindbæk valgte å si i klartekst hva jeg og andre mente om prosessen. Like etter ble Fusjonshovedutvalget nedlagt.

Som tidligere nevnt, var kulturforskjeller en viktig årsak til at Jannik Lindbæk fikk problemer og måtte gå som konsernsjef. Et års tid senere kommenterer han det selv. I et intervju i Økonomisk Rapport nr 9/1986 sa han: *"Noe av grunnen til problemene lå i at to meget forskjellige kulturer støtte sammen under gjennomføringen av fusjonen mellom Norden og Storebrand. Det gikk i grunnen ganske lang tid før jeg oppdaget dette. Den første perioden av fusjonen, med etableringen av en ny organisasjon og plasseringen av folk i den nye stillingsstrukturen, gikk i grunnen svært greit. Men så begynte kulturforskjellene å melde seg. Og så har jeg lært av denne saken at slike kulturforskjeller skal man ha stor respekt for. Jeg tror meget av nøkkelen til forståelsen av selskapets senere problemer ligger her…..".*

Det var nok noen kulturforskjeller mellom ansatte i Nordengruppen og Storebrand. Det var kanskje minst like store kulturforskjeller mellom to personer, Gunnar Aasberg og Jannik Lindbæk. Her lå antagelig den viktigste årsaken til at både fusjonsprosessen og senere resultater etter fusjonen ble dårligere enn de andre fusjonene som Storebrand har vært igjennom.

Et konsern kan struktureres på mange forskjellige måter. En modell som ble iverksatt i 1984, medførte at hvert konsernselskap ble etablert som en selvstendig enhet med eget styre. Fellesområder ble bygget ned eller splittet opp og fordelt, eventuelt lagt til største bruker. Tunge fagområder ble bygget ned eller splittet opp. Dette hadde sammenheng med både behovet for å redusere kostnader og nye prinsipper som ble innført i konsernstyringen. I holdingselskapet var konsernsjefen supplert med en gruppe viseadm direktører og deres støttespillere. Disse skulle også ha noe å gjøre, og det var ikke alltid like populært i de operative selskapene. De syntes naturlig nok at den selvstendigheten de var lovet, var attraktiv. Den "vi og vårt"-holdningen som var forsøkt utviklet tidligere, ble ikke spesielt støttet av den nye strukturen. Den interne bedriftskulturen ble skadelidende.

Farmand hadde i denne perioden en rekke velinformerte artikler. I nr 47, 21.11-1987, oppsummerte de den prosessen vi hadde vært igjennom slik: *"I etterpåklokskapens klare lys virker det som om fusjonen mellom Storebrand og Norden var noe umotivert. Selskapene var svært like hva angår kundegrupper og produkter, og tilførte hverandre ikke noe nytt utover større volum. Samarbeidsproblemer mellom arbeidende styreformann, Gunnar Aasberg (som kom fra Norden) og adm dir Jannik Lindbæk (som kom fra Storebrand) oppsto fort. Lindbæk har blitt beskrevet overfor Farmand fra flere hold som en person med vilje til å satse på nye områder og på nye medarbeidere, men ikke som den store opprydderen. At det således oppsto problemer med å ta ut fusjonsgevinster i form av å redusere dobbelt besetning på de fleste poster, er forståelig. Rollen til styret og dets formann i denne perioden er mindre forståelig. Styret tok ikke noe som helst initiativ for å få gjort noe som helst, derimot var det stadig drøftelser mellom enkelte styremedlemmer og formannen. Signalene som ble sendt ut fra administrasjonen, fra styret som helhet, og fra de enkelte styremedlemmer, var til dels svært forskjellige, noe som medførte mer uro og mistillit innen konsernet.".* Deres analyse både her og i resten av artikkelen bekrefter at de hadde gode kilder, og deres beskrivelse stemmer godt med mine observasjoner og opplevelser. Det er ubehagelig å tenke på at jeg kjente enkelte av kildene, men kan ikke dokumentere det.

Da Jan Erik sammen med Alf R Jacobsen i 1992 utga boken "Løpende risiko", hadde han også noen betraktninger om fusjonen mellom Storebrand og Norden. Han kommenterer der situasjonen i mediene og "de ansiktsløse informanter". Dette fikk Ketil A Stene til å skrive følgende i Aftenposten 26.11.1992: *"… Da det er en meget liten krets av personer som navngis i omtalen av Storebrand-Norden-fusjonen, og mitt navn nevnes flere ganger, ønsker jeg entydig og omgående gjort klart at jeg er uten enhver befatning med aktiviteter av den type som beskrives i boken. …… Om jeg skulle ha vært spurt av forfatterne hva jeg syntes om fusjonen*

mellom Storebrand og Norden, så ville jeg ha sagt at det var en særdeles komplisert og utrivelig tid. Særlig gjelder dette årene 1984 0g 1985, hvor usikkerheten var på sitt høyeste, og hvor mål og tiltak sprikte i alle retninger. Beslutningsprosessene var uklare, og skiftende allianser mellom styre, administrasjon og tillitsvalgte viklet seg inn i hverandre på de merkverdigste vis." Slik jeg kjener Ketil, er reaksjonen forståelig.

På mange måter ble skifte av konsernsjef og lederflukt, som beskrevet tidligere, den endelige avslutning på fusjonsprosessen. Alt tatt i betraktning er det kanskje ikke så rart at denne fusjonen var den minst vellykkede jeg har vært med på.

Custos Finans

Storebrand hadde begynt å bygge opp finansieringsvirksomhet før fusjonen med Nordengruppen. Nordengruppen hadde også kjøpt noen selskap som drev slik virksomhet. I 1984 var følgende selskap inne i dette systemet:

Hvem er vi	**Hovedkontor**	**Ansatte**	**Forvaltning** (mill kroner)
A/S Custos Finans	Oslo	115	2.100
Handelsfinans A/S	Stavanger	90	600
Industri Factor A/S	Ålesund	65	450
Bokreditt A/S, Bergen	Bergen	35	100
Carl Kierulf & Go. A/S	Oslo	20	90
Industri og Handelsfinans A/S	Fredrikstad	25	85
Østlands Factor A/S	Brumunddal	8	30
A/S Finansformidling A/S	Oslo	5	20
Custos-IBL	Oslo	5	2
Kierulf Finans-analyse A/S	Oslo	2	1
Norsk Eiendoms-megling A/S	Oslo	3	1
Norsk Inkasso-byrå A/S	Fredrikstad	3	
30.9.1984		376	3.480

Virksomheten var knyttet til følgende produktspekter:

Driftskredditter	Factoring, flexifactoring, kassekredittfactoring, inkassofactoring, eksportfactoring og confirming.
Investerings-kredditter	Leasingkreditt, byggleasing, billeasing, leverandør-leasing, turn key prosjekter. Direkte lån og megling av lån.
Computer-finansiering /megling	Import, kjøp, salg og leasing av IBM-utstyr. Disse tjenester tilbys via A/S Custos-IBL. Vår samarbeids-partner, IBL, er en av verdens største IBM-brokere med

	base i London
Internasjonal finansiering	Prosjektfinansiering og valutalån.
Avbetaling	Diskontering av avbetalingskontrakter.
Direkte lån	Personlån, hyttelån, byggelån og interimslån
Kredittkort	Nøkkelkonto og Kjøpekort. Nøkkelkonto er et landsdekkende kredittkort som administreres og tilbys av Handelsfinans, mens Kjøpekort tilbys av Industri og Handelsfinans, Bokreditt A/S, Bergen og Handelsfinans.
Kapital og låneformidling	Megling av overskuddslikviditet tilbys av Finansformidling og Carl Kierulf & Co.
Direkte innlån	Innlån med varierende løpetid.
Fondsmegling	Kjøp og salg av aksjer og obligasjoner, Kierulfs håndbok, kapitalutvidelser og børsintroduksjoner utføres av Carl Kierulf & Co. A/S
Eiendomsmegling	Tilbys i Norsk Eiendomsmegling A/S.
Inkassotjenester	Tilbys i Norsk Inkassobyrå A/S.

Custos Finans hadde sitt hovedkontor i Tollbugt. 7 i Oslo og hadde egne regionkontorer i Trondheim, Bergen, Arendal, Tønsberg og Hamar. Gjennom datterselskaper var de dessuten representert i Ålesund, Stavanger, og Fredrikstad.

Finansieringsselskapenes andel av det totale kredittmarked i Norge utgjorde i 1984 ca 4 %. Storebrands strategi la til grunn at finansieringsselskapenes andel av det totale kredittmarked ville øke.

Allerede fra starten i 1979/1980 ble det lagt vekt på å holde en desentralisert profil. Det ble etablert regioner som opererte som selvstendige finansieringsselskap, men med støtte fra hovedkontoret når dette var nødvendig.

Storebrand Finans ble etablert 1.9.1985 som holdingselskap for den samlede finansvirksomheten i konsernet. Custos ble valgt som felles navn for finansieringsselskapene. I 1985 var det planlagt å starte etablering av kontorer i utlandet. Custos Finans Danmark ble etablert ved årsskiftet 84/85. I presentasjoner ble det fremhevet at: ”Custos Finans-gruppen mer enn bank”.

Som det fremgår, var Custos Finans-gruppen en organisasjon som i stor grad arbeidet uavhengig av den øvrige virksomhet i Storebrand. Det var nok noe samarbeid lokalt, men lite formalisert.

Min involvering i og kunnskap om Custos-systemet er meget begrenset. Noen gode venner hadde imidlertid sentrale posisjoner i dette systemet. Det var derfor interessante diskusjoner om Storebrands sterke satsning og

hvorledes vi kunne få ut synergi innen konsernet. Det var nok også noen kritiske røster til den sterke ekspansjonen over en kort tidsperiode og en noe ukritisk tilnærming til markedet. Det ble f eks harselert over at bilforhandlere kunne innvilge billån til nye kunder uten noen form for restriksjoner eller risikovurdering.

Det kan vel i ettertid sies at enkelte av prosjektene ikke var godt nok faglig fundert, og Storebrand måtte etter hvert ta betydelige tap på den virksomheten som ble bygget opp. Mange av tapssakene ble fulgt opp som inkassosaker i et eget inkassoselskap, som senere ble omdøpt til Storebrand Finans.

I denne sammenheng kan det i ettertid gjøres en interessant observasjon. Etter en periode med store problemer og tap, ble mange kunder i stand til å gjøre opp for seg. Store deler av tapene ble hentet inn igjen i de påfølgende årene. Inkassoselskapet ble derfor et meget lønnsomt foretagende for Storebrand. På den annen side var de involvert i mange personlige tragedier for kunder som måtte selge alt de eide for å gjøre opp for seg.

Det var mange gode grunner til at nysatsningen i første omgang var en suksess og det var mange gode grunner til at den ble et gedigent tapsprosjekt for Storebrand. Når vi ser på krisen i finansmarkedet i 2009, er dimensjonene selvfølgelig helt annerledes, men enkelte trekk kan gjenkjennes. Ett av dem var den svært lett tilgjengelige kreditten som ble gitt uten risikovurdering. Markedet utviklet seg i høyt tempo, og Storebrand svarte på de mulighetene som lå der. Problemet var nok manglende konsekvenstenkning i et samfunnsmessig og langsiktig perspektiv. Ballongen måtte sprekke. Da må det også sies at Jan Erik var relativt raskt ute med å se og ta konsekvensene, og begrenset nok tapene ved handlekraftig opptreden.

Jan Erik Langangen

Den som med stor kraft og høyt tempo førte Storebrand over på offensiven etter Storebrand-Norden-fusjonen, var Jan Erik Langangen. Han var ung, dynamisk, utdannet jurist og siviløkonom, med stor selvtillit og ikke minst entusiasme. Etter en problematisk start med stor uro i organisasjonen, utviklet han Storebrand til nytt konsern med finansiering som et betydelig nytt ben i tillegg til livsforsikring, skadeforsikring, internasjonal reassuranse og kapitalforvaltning. Nye ledere kom inn etter at Bjørn-Atle Holter-Hovind sluttet. Han hadde imidlertid lagt grunnlaget for den nye satsningen.

Det er kanskje et paradoks at Jan Erik er en av de lederne i Storebrand som jeg har satt høyest. Han ledet Storebrand gjennom en betydelig problemperiode slik jeg nevner i forrige avsnitt, og han kjørte Storebrand i grøfta da han ønsket å overta Skandia. Imidlertid var Jan Erik min sjef i

hans første periode som konsernsjef. Det var før fusjonen med UNI og før han ble styreformann i Statoil. Både den vellykkede fusjonen med UNI og posisjonen i Statoil bidro til at han lettet fra bakken, dessverre. Det skal god rygg til å tåle mye medgang.

I den første perioden hadde han en fin evne til å vise tillit og til å bygge opp sine medarbeidere. Han var en støttende sjef som ga vide rammer. Han brukte dessuten mye tid i organisasjonen, ikke minst ute i regionene, og han inspirerte og skapte begeistring. Han noterte alltid forhold han fikk vite om der vi burde forbedre oss, og fulgte opp. Mange fikk derfor føle de positive konsekvensene av hans forståelse for den jevne medarbeiders daglige problemer og hans handlekraft.

De siste årene kunne jeg fortsatt være uenig med Jan Erik på tomannshånd. I en samtale ga jeg klart til kjenne at jeg hadde store motforestillinger mot forsøket på å overta Skandia. Det aksepterte han, selv om han ikke tok hensyn til mine argumenter. Imidlertid fikk også jeg oppleve at det var ugreit å ta til motmæle i møter. Når han møtte motstand, kunne han være meget skarp i sine kommentarer. Dessverre ble det en ja-kultur i denne perioden, og flere må nok ta på seg et visst ansvar for at det gikk så galt som det gikk.

Mot slutten deltok jeg i en rådslagning med representanter for styret om Jan Eriks fremtid som konsernsjef. Flere av oss, men ikke alle, hadde en klar holdning: Hans tid som konsernsjef er ute – av hensyn til Storebrand. Slik ble det.

Hans avskjedsmiddag som konsernsjef i Storebrand var en mollstemt opplevelse. Det var ikke mange der, og vi tenkte nok at vi som var invitert ble oppfattet som venner. Han hadde ikke så mange igjen. Vi var alle positive til Jan Erik som person. Det ga vi uttrykk for. Som konsernsjef hadde hans sunne judisium sviktet i en stor sak. Dette var en situasjon der det var viktig å skille mellom sak og person. Han var kjent med min vurdering av både person og sak. Han bar ikke nag for at jeg var uenig i sak. Nå hadde han dessuten behov for venner. Senere har jeg hatt hyggelig kontakt med ham, blant annet da han ledet verdikommisjonen.

1986 – 1988 Haugesund Sjø

Noen hendelser i perioden (hele tabellen bakerst):

1986 Jeg blir ansatt som adm direktør i Haugesund Sjø.

1987 De to selskapene som samarbeider under UNI Forsikring-paraplyen endrer navn til henholdsvis UNI Forsikring - gjensidig livsforsikringsselskap og UNI Forsikring - gjensidig skadeforsikringsselskap.
Storebrand søker om bankkonsesjon, men trekker søknaden i 1989 etter store tap på finanssiden.
"Black Monday" skaper rystelser i finansverdenen. Særlig Custos Finans med sine mange datterselskap får store tap – samlet over 1,5 md. kr. Selskapene selges eller avvikles etter hvert og restene samles i Storebrand Finans. Også Lefac lider betydelige tap.

1988 UNI Skade tilbyr seg å overta det kriserammede Vesta, men myndighetene nekter konsesjon av frykt for redusert konkurranse i det norske marked og lar i stedet selskapet gå til svenske Skandia. Men UNI Skade får kjøpe Vestas datterselskap Polaris Assuranse og døper det om til UNI-Polaris Forsikringsaksjeselskap.

Haugesund Sjø

Noen fakta om Haugesund Sjø pr 1986.

- Haugesund Sjøforsikringsselskap var et aksjeselskap med aksjekapital på 16 mill kroner. Aksjene ble kjøpt av Storebrand med virkning fra 1985.
- Selskapet drev skadeforsikring (80 %) og internasjonal reassuranse (20 %) og hadde et premievolum på brutto 302 mill kroner. Resultatet av virksomheten var 16 mill kr i 1986 mot -2 mill kroner året før.
- Salg, kundepleie og enklere skadeoppgjør ble gjennomført ved 5 regionkontorer.
- Selskapet hadde 148 ansatte, herav 19 assurandører.
- I 1987 ble Storebrands region Rogaland tilført selskapet. Dette brakte premievolumet opp i 653 mill kroner og antall ansatte opp i 243.

Noen tall fra Storebrands regnskap og årsberetning i perioden (hele tabellen bakerst):

År	Selskap	Premieinntekter (mill kr)		Netto renteinntekter (mill kr)	Sum eiendeler (mill kr)	Resultat Konsern (mill kr)	Antall ansatte
		Liv	Skade	Bank			
1986	Storebrand	2.021	4.138		33.771	151	3.853
1987	Storebrand	1.578	5.230		34.837	-99	3.857
1988	Storebrand	1.614	5.514		37.120	-261	3.436

Nye utfordringer og spennende muligheter i ny stilling

Haugesund Sjøforsikringsselskap A/S ble kjøpt av Storebrand med virkning fra 1985. Først ble Ketil A Stene valgt til å representere Storebrand i Haugesund Sjøs styre. Da han sluttet i Storebrand, ble jeg

valgt i hans sted. Kort tid etter ble det klart at stillingen som adm direktør ble ledig.

Inntrykket av selskapet var godt. Administrasjonen besto av kompetente personer og selskapet ble drevet på en effektiv måte. Det hadde åpenbart noen utfordringer med lønnsomheten, men samtidig store og interessante muligheter.

Det var aldri min ambisjon å bli administrerende direktør i noe selskap. En av mine tidligere sjefer, Odd Espolin Johnson, var imidlertid ambisiøs på mine vegne. Han ønsket at jeg skulle bli hans etterfølger som adm direktør i Storebrand Liv. Det kunne være fornuftig å ha en periode som adm direktør i et eksternt selskap. Da stillingen i Haugesund Sjø ble lyst ut, oppmuntret han meg derfor til å ta sjansen.

Representantskapet i selskapet ansatte meg etter innstilling fra styret. Både styre og representantskap hadde de samme medlemmer som før, bortsett fra at jeg representerte Storebrand i styret. Selv om min tid i styret hadde vært kort, hadde de vel fått et visst inntrykk av meg. Det var også flere andre kandidater, herunder en intern. Konklusjonen ble at jeg skulle få tilbudet.

De ansattes representant i styret støttet den interne kandidaten, naturlig nok. Begge rapporterte senere til meg, og vi hadde et meget godt samarbeid.

Selskapet startet som et lokalt sjøforsikringsselskap

Haugesund Sjøforsikringsselskap A/S ble stiftet i 1917 av lokale redere. Fokus var sjøforsikring. Også tidligere var det startet forsikringsselskap av lokale redere. Haugesunds Gjensidige Skibsassuranceforretning (1871), Karmsund Skibsassurance-forretning (1877) og Haugesund Dampskibsassuranseforretning (1908) ble etablert, men de to første måtte innstille etter noen få år på grunn av store tap. Rundt 1915 fikk sildefisket et enormt oppsving, og ga store ringvirkninger i Haugesund-området og skipsfarten. Det ble derfor tatt et nytt initiativ for å etablere et forsikringsselskap. Fire skipsredere og en eksportør satt i arbeidsutvalget. I innbydelsen sto det: *"Med det store oppsving på skibsfartens og handelens område, som i den senere tid har funnet sted i vår by, har undertegnede ansett det for ønskelig at byen nu fikk sitt eget sjøforsikringsselskap, og er man ikke i tvil om at et sådant selskap må kunne bli en lønnsom forretning når den blir ledet på en fagmessig måte og av dertil skikkede menn.".*

25. oktober 1916 fikk arbeidskomiteens forslag enstemmig støtte. Den offentlige tegningen fikk ikke stor tilslutning, og aksjene havnet hos innbyderne, det vil si et lite antall skipsredere og personer med tilknytning

til eksport og handel. Konstituerende generalforsamling ble holdt 9. januar 1917.

I 1920-årene var det store problemer for skipsfarten og næringslivet generelt, men selskapet klarte seg. Fra 1933 så de behov for å få flere ben å stå på og utvidet virksomheten både produktmessig og geografisk. I 1935 ble den første motorvognforsikringen tegnet. Akkurat den forsikringen ble fornyet i 20 år. I hele 20-års-perioden ble det ikke registrert noen skader på denne forsikringen!

I 1946 hadde selskapet alle skadeforsikringsbransjer i sitt sortiment. Da de i 1946 ville gå i gang med garantiforsikring, protesterte Forsikringsrådet, og hevdet at man bare kunne ta opp de bransjer som uttrykkelig var nevnt i vedtektene. Saken ble anket til departementet, og selskapet fikk medhold. Dette nevnes for å illustrere at selskapet hadde en dynamisk ledelse og lå i front på flere områder.

I jubileumsboken "Ved den gamle kongevei" fra 1967, står det på side 126: *"Haugesunds Sjøforsikringsselskaps fremgang har langt fra kommet av seg selv. Den er en følge av dyktig forretningsmessig ledelse, kombinert med samfunnsmessig og menneskelig forståelse, av de ansattes arbeide og innsatsglede, for manges vedkommende gjennom en mannsalder, av et samfunn i vekst ved den gamle kongevei gjennom Karmsundet.".* Dette er bakgrunnsmusikk for min periode i Haugesund Sjø.

Haugesund Sjøforsikringsselskap AS var i 1986 et fullsortiment skadeforsikringsselskap, og hadde forretning over det meste av landet. I Troms og Finnmark hadde de imidlertid lite forretning og ingen egne kontorer. Selskapet hadde vært igjennom en vanskelig periode med svake resultater.

Åsmund Bakkevig

Adm direktør, Åsmund Bakkevig, var høyt respektert, og hadde gjort en god jobb gjennom mange år. Han ble selv ansatt som adm direktør i 1967, og overtok stillingen etter sin far, Rasmus Bakkevig. Han hadde vært adm direktør siden 1929!

I den perioden jeg ledet selskapet var det flere som gikk over i pensjonistenes rekker med mer enn 50 års ansettelse. Mange av de ansatte hadde eller hadde hatt familie i selskapet. Det var stor lojalitet til selskapet og sterk intern kultur. Det var en betydelig utfordring å skulle lede dette selskapet, både kulturelt og økonomisk. Dette var jeg bevisst og gikk til oppgaven med en solid porsjon ydmykhet.

Det var viktig å bli kjent med selskap og kunder

Med sin sentrale plassering i Haraldsgate, lå Haugesund Sjøs hovedkontor flott til. Det ble bygget i 1964, og fikk et tilbygg i min tid. Fra mitt kontor var det utsikt over Smedasundet. Der var det livlig skipstrafikk. Haraldsgate var gågate med stor trafikk av fotgjengere. Generelt var byen velstelt og tiltalende, og menneskene hyggelige. Det var en pulserende by preget av optimisme og satsning på fremtiden.

Mottagelsen var positiv, selv om jeg kom utenfra. Selvsagt syntes mange det var leit at selskapet var solgt, og at det ikke lenger tilhørte byen. Imidlertid var det også mange som syntes at selskapet ble en mer solid og trygg forsikringsgiver med Storebrand som eier.

Avstanden til flyplassen var kort, og det var bare ti minutters kjøring hjemmefra til kontoret. Det var luksus. Arbeidstempoet var også mer moderat enn i Oslo. Det var faktisk mulig å spise middag hjemme til normal tid i store deler av den perioden vi bodde i Haugesund. Det betydde ikke at det ble gjort mindre, som kommentert senere.

Noe som slo meg var den nøkternhet og lojalitet som alle de ansatte demonstrerte i all sin adferd. Nøkternheten var knyttet til kostnader og tid. Det skulle ikke sløses med selskapets midler. Haugesund Sjø hadde også lave kostnader sammenlignet med konkurrenter. Lojaliteten dreide seg om livslang tilhørighet, og ønsket om å bidra til at det skulle gå bra med selskapet. Det var ikke tilfeldig at turnover var svært lav. Litt av den samme familieføIelsen som ansatte i Brage-Fram hadde, fant jeg igjen her. Det var positivt.

Organisering kan støtte virksomheten men menneskene avgjør

Den første tiden ble brukt til å få oversikt over selskapet, og til å vurdere hvilket team jeg skulle satse på. Individuelle samtaler med alle lederne ga meg gode innspill.

Enkelte hadde behov for å si noe om sine kollegaer. Det meste var positivt. Det var bra. I en samtale gikk det for langt i negativ retning. På spørsmål om utsagnene var tatt opp med vedkommende, ble det vel bare

litt mumling til svar. Da var det vel like greit å la vedkommende få anledning til å høre og kommentere det som var sagt med en gang, ved å invitere han inn i samtalen.

På den måten fikk organisasjonen et kraftig signal om at det var uakseptabelt å baktale hverandre. Er det personproblemer og konflikter, bør de tas opp direkte. Det er bedre med åpenhet, der synspunkter er oppå bordet, enn hvisking i krokene.

De justeringene jeg gjorde i organisasjonen, var stort sett i tråd med de anbefalinger jeg fikk fra min forgjenger. Endringene ble tatt positivt imot, og det ble ingen tapere. Resultatet ble en leder for den landbaserte forretningen, en for sjøforretningen, en for økonomi og en for administrasjon. Det var en liten og tett gruppe.

Min faglige kompetanse innenfor skadeforsikring var ikke stor, men Haugesund Sjø hadde flere meget dyktige fagfolk. De forsto virksomheten og hvordan resultater oppnås. Det var viktig å benytte seg av denne kompetansen og få etablert et felles bilde av hva vi skulle få til sammen. Når mål og strategi for virksomheten skulle defineres, ble de berørte involvert på en slik måte at det også ble deres mål og strategi. Dermed fikk vi etablert ambisiøse, men samtidig oppnåelige mål. Minst like viktig

var det at det førte til god forståelse for våre felles utfordringer og motivasjon for gjennomføring av de tiltakene vi besluttet.

Kjenn din kunde – basis for å lykkes

Lederen for næringslivsforsikring, Per Horn, var en eldre, erfaren forsikringsmann med god kontakt med kundene. Han utarbeidet en besøksplan som dekket et gjennomsnitt av våre næringslivskunder. Besøkene var interessante og nyttige. For å få mest mulig nytteverdi ut av besøkene, utarbeidet vi en oversikt over hver bedrift, med fakta om virksomheten og om de forsikringer og eventuelle skader de hadde hatt de senere år. Det ga grunnlag for en god dialog.

Det var interessant å få inntrykk av behov og utfordringer fra kundeperspektiv. Besøkene var nyttige. Per Horn var opptatt av det han kalte den moralske risiko. Han kunne fortelle at i tillegg til normale underwritingrutiner, gjorde han alltid en vurdering av holdninger til risiko. Dette gikk ganske enkelt ut på å ta en runde i bedriften for å se etter risiko for skader. Når svakheter ble påpekt, var det bedriftens, spesielt lederens reaksjon som var den interessante. Dessuten, dersom det ble observert slurv med rengjøring, rot i papirer ol, ble det notert. Premien ble justert opp eller ned avhengig av inntrykket. Dette var ikke matematikk, det var sunt skjønn basert på lang erfaring.

Flere av kundene var gründere som hadde oppnådd fremragende resultater. En av dem, Jacob Hatteland, hadde etablert Norges største engrosvirksomhet med blant annet delelager for elektroniske komponenter. Dette hadde han gjort i Vindafjord, langt fra flyplasser, jernbanestasjoner og motorveier. For å få, og holde på ansatte, hadde han f eks etablert barnehage for de ansatte. Selskapet hadde meget gode resultater.

Dette var bare ett av flere eksempler på gründere som hadde klart å overvinne problemene som mange gründere har. Det var interessant og lærerikt. Haugesund Sjø deltok i et samarbeid for å finansiere ny virksomhet. Slike besøk ga derfor impulser til hvordan gründere kan støttes med mer enn penger, slik at sjansene til å klare seg øker.

Kundene tok imot oss på en måte som viste at de satte pris på besøket. Adm direktør i Haugesund Sjø var en betydningsfull person, ikke bare i Haugesund, men på hele Vestlandet. Lojaliteten til Haugesund Sjø var formidabel. På Østlandet og nordover var det en annen situasjon. Der var vi en av mange konkurrenter.

Haugesund Sjø hadde lang tradisjon med sjøforsikring

Sjøforsikring hadde sine spesielle utfordringer. Vår sjødirektør, Nils Harry Østensjø, var erfaren på området og hadde god kontakt med kundene.

Resultatene kunne bli bedre her også, men var akseptable. Det var derfor ikke det samme behovet for å prioritere dette området som den landbaserte forretningen.

De lønnsomhetstiltak vi iverksatte her, var det ikke alltid så enkelt å gjennomføre. Rederne er kremmere og gir ikke ved dørene. Ofte måtte det utvises stort diplomati og planlegges grundig, når vi nærmet oss en reder som hadde dårlige resultater. Dessuten var dette et område som måtte vurderes over lengre tidsperiode enn f eks bilforsikring. En skade kan være stor, men det kan gå flere tiår mellom hver skade en reder har. Det er derfor nødvendig å ha statistikk for mange år for å følge lønnsomheten i sjøforretningen. Kvalitet i vedlikehold og klasse-selskapenes vurdering av sjødyktighet er viktig input.

I denne perioden merket vi de første tegn på at Nordsjøfarten bar preg av mangelfullt vedlikehold på båtene. Det ble investert lite i nye skip. På den annen side var off-shore-rederiene i en god posisjon, med omtrent bare nye skip som var bygget med store krav til sikkerhet.

Adm direktør i Solstad-rederiet, Johannes Solstad, satt i styret i Haugesund Sjø, og vi fikk mye god informasjon av ham. Til gjengjeld var han ikke enkel når vi forhandlet pris på rederiets forsikringer. Arne Lothe, som var partner i Christian Haalands rederi, var styreformann i Haugesund Sjø det meste av min tid i Haugesund. Han var også kunnskapsrik og dyktig, men blandet seg ikke inn i forhandlingene om forsikringene i eget rederi.

Et lite selskap trenger god kompetanse innen reassuranse

Et annet område som ble lavt prioritert, var reassuranse. Vi drev både med inngående og utgående forretning. Reassuranse er forsikring av forsikringer. Når et forsikringsselskap overtar en forsikring, kan forsikringssummene, og dermed mulige erstatninger etter skade, bli alt for store for selskapet. Ved å dele risikoen med andre selskap, blir det en utjevning som bidrar til at storskader blir håndterlige. Særlig såkalte ansvarsskader kan være uberegnelige og ta lang tid å gjøre opp. Eksempler er driftsavbrudd etter brann, forurensning og skader som berører personers helse. Store og uberegnelige forsikringer reassureres, enten enkeltvis eller de inngår sammen med andre forsikringer i porteføljer.

Vi hadde en egen fagavdeling for reassuranse som lå under sjødirektøren. Det var først og fremst sjøforsikring som krevde en aktiv virksomhet ned på enkeltrisiko. Den landbaserte virksomheten baserte seg normalt på kontrakter på porteføljenivå, men også her kunne det være store poliser som måtte reassureres enkeltvis.

Ikke all vår reassuranse var like lukrativ, og vi gjennomførte i min tid en viss sanering. Imidlertid burde det nok vært brukt mer tid på området. Potensialet for forbedringer var større enn antatt i starten. Tallmaterialet var ikke velutviklet. Årgangsprinsippet benyttes og statistikk er viktig. Dette innebærer enkelt sagt at premie forfalt i ett år måles mot kostnader og erstatninger knyttet til samme året. Erstatningene er imidlertid ofte ikke kjent før flere år etter, og det må i starten gjøres avsetninger basert på antagelser. Avsetningen blir justert etter hvert som skadeutbetalingene blir avklart. Dette innebærer at det kan ta mange år før det er klart om premien var tilstrekkelig, eller om det blir underskudd på en årgang. Dette gjør reassuranse til et utfordrende område som bør forbeholdes spesialister.

Skadeforebygging - renommé og resultater på bunnlinjen

Vi brukte i denne tiden mye tid for å finne tiltak som kunne bedre bunnlinjen. Resultatene i et forsikringsselskap er avhengig av risiko knyttet til blant annet kunders atferd, og av tilfeldige hendelser. En meget stor del av risikoen er knyttet til manglende omtanke og kunnskap om hvordan skader kan unngås. Vi definerte skadeforebygging som en av våre prioriterte satsningsområder.

Det hadde en periode vært mange store branner i Haugesund. Forsikringsutbetalingene var store, og påvirket våre resultater negativt. Jeg inviterte til et møte med ordfører, brannsjef, politimester og Haugesund Handelsstands Forening for å diskutere saken. Det var stor fagnad og vilje til å bidra. Det ble etablert et utvalg som skulle komme frem til konkrete tiltak. De gjorde en meget god jobb, og brannskadene ble etter hvert redusert.

Det tok imidlertid tid å få effekt av innsatsen, og i mellomtiden var det mye dramatikk. Haugesund Avis hadde 4.3.1988 en artikkel om branner i Haugesund som var etterforsket av politiet i perioden februar 1984 til mars 1988. Oversikten viste 92 slike branner, hvorav 81 var etterforsket av Kripos. 8 brannstiftere ble avslørt i denne perioden (32 saker). En rekke var mistenkt, men sakene (41 saker) var ikke ferdig etterforsket. Etter denne kraftinnsatsen fra brannstiftere og politi, ble det en mer normal situasjon igjen.

Heller ikke Haugesund Sjø slapp unna tiltak. Ved brannsyn ved hovedkontoret i Haraldsgate, ble det gitt pålegg, bl a: *"Kile under dør og elektrisk ledning trukket gjennom døråpning må fjernes. Alt som er lagret i trapperom/trapp må fjernes."* Det gjaldt riktignok utleiedelen, men som utleiere hadde vi et ansvar for å ha ting i orden.

Vi hadde en ansvarlig for skadeoppgjør i bilforsikring, Svein Sjursen, som gjorde en kjempejobb for å redusere skadeomfanget. Vi etablerte blant annet et samarbeid med NRK om lokale trafikkprogram. Hensikten var å

bevisstgjøre bilkunder slik at de kjørte mer hensynsfullt, og gi råd om hvordan de skulle unngå skader. Dette programmet ble svært populært. Skadefrekvens og utbetalinger ble faktisk redusert, og det var klare indikasjoner på at programmet bidro til dette.

I et lignende program deltok representanter for en av våre konkurrenter, Vesta. Jeg satt i bilen en fredag på vei til hytta i Bamble, der familien min befant seg. Disse to hadde et meget godt innslag om hvorledes forsikringsskader i hjemmet kunne unngås. Jeg ringte til min sekretær og ba henne sende blomster til de to konkurrentene. Det var uhørt å gi konkurrenter honnør for noe. Det syntes de to konkurrentene også. Det ble satt stor pris på. En av konkurrentene viste seg å være regiondirektør for Vesta og en av mine nærmeste naboer. Vi hadde hyggelig kontakt senere, og han og kona var barnevakt for min sønn en rekke ganger. Til gjengjeld passet vi deres hund.

Også Haugesund Sjø står bak:

Drømmetilbud for båtførere i Tønsberg-distriktet

Blir det Sjøfartsdirektoratets minstekrav i fremtiden?

Den nye «Sjøvettbåten» i Tønsberg. På bryggen står fra venstre: Knut Lein i Sjøfartsdirektoratet, Jan Erik Aase i Statens Informasjonstjeneste, Frantz Magnussen og Eugen Mathisen, begge fra Sjøvettutvalget i Tønsberg distrikt.

Et annet eksempel på engasjement var sjøvett. Navnet forplikter.

Interessant var det at de tiltak vi satte inn for å bedre lønnsomheten, både premieøkninger og bedre underwriting, ikke gikk ut over salget. Våre assurandører og salgsledere gjorde en fremragende jobb. Haugesunds Avis 19.8.1987 skrev følgende: *"… I stedet for en kundeflukt fra selskapet, har kundene strømmet til som aldri før. 1987 ligger derfor an til*

å bli det beste i historien. Dette er virkelig gøy, sier en entusiastisk direktør Harald Dahl til Haugesunds Avis. Vi spiser markedsandeler, og har aldri opplevd en kundetilstrømming som i den siste tida. Vi satte opp et ærgjerrig budsjett i fjor høst, men hittil har vi tegnet dobbelt så mange nye bilforsikringer som ventet – til tross for merkbar nedgang i bilsalget. ….". Et annet sted kommenteres at assurandørenes lønn i hovedsak var fast lønn. Det var altså ikke primært egen lommebok som drev salget i været.

Fokus på selskapets investeringer

Det var overraskende å erfare hvor aktiv Haugesund sjø var på finansområdet. De hadde eierandeler i en rekke virksomheter og hadde en betydelig utlånsportefølje. Styrereferatene fra før min tid viser at store deler av styremøtene ble brukt til å diskutere låneengasjementer og investeringer. Hovedvirksomheten, forsikring og reassuranse, ble det brukt svært lite tid på.

Et intervju i Stavanger Aftenblad (3.1.1987) illustrerer en viss frykt for overetablering av varehus. Det ble investert store penger i nye anlegg en rekke steder, også i områder der markedet var svakt. Min uttalelse ble slått opp i overskriften i artikkelen (*Overetablering truer Haugesunds-handelen*), og jeg fikk mange kommentarer fra banksjefer om min vurdering. Artikkelen inneholdt også en lignende uttalelse om hotellnæringen. I ettertid fikk jeg bekreftet at det var godt hold i utsagnene, og at det var fornuftig av Haugesund Sjø å avslå en rekke låneforespørsler. Et års tid senere var de første konkursene et faktum.

Haugesund Sjø hadde investert i de fire Sagahotellene i Haugesund. De gikk dårlig, og det var rabalder på generalforsamlingen i 1987. Det gikk så langt at en journalist, Tor Inge Vormedal i Haugesund Avis, politianmeldte styreformannen, Johannes Østensjø, for ærekrenkelse (Haugesunds Avis 1.7.1987). Han hadde uttalt seg ganske bombastisk om artikler i avisen. Det endte med forlik.

Etter mye diskusjon om hvorledes hotellene skulle komme ut av problemene, ble de leiet bort til Rica Hotellene. I et møte med Jan E Rivelsrud ble vi ble enige om premissene og vilkårene for utleie. Haugesund Sjø var en av de større aksjonærene, så min støtte hadde en viss betydning for utfallet. Løsningen viste seg å være meget vellykket. Både eierne og Rica kom ut av avtalen på en god måte. Noen få av oss mottok et personlig VIP-kort av Jan E Rivelsrud. Jeg har det enda, men så langt er det ikke brukt en eneste gang.

Nye strukturer i Storebrand og Haugesund Sjø

Konsernet hadde gjort relativt lite for å ta ut synergi etter fusjonen mellom Storebrand og Norden. Da Jan Erik Langangen ble konsernsjef var resultatene gode. Oppbyggingen av finansområdet viste seg etter hvert å bli krevende og resultatene ble ikke som forventet. Også innen skadeforsikring ble resultatene svakere. Forbedringsprosjekt kalt TOPS, som er nevnt tidligere, ga ikke nok effekt. Jan Erik Langangen startet derfor en prosess for å oppnå en mer optimal utnyttelse av ressursene gjennom revurdering av selskapsstrukturen. En konsekvens var at overlappende selskap burde koordinere seg geografisk.

Etter lange og intense diskusjoner med Jan Erik Langangen og Svein Aaser, ble konklusjonen at Haugesund Sjø skulle overta Region Rogaland, det vil si Storebrands virksomhet i Rogaland, og at navnet skulle endres til Storebrand Haugesund AS. Gulroten var at dette ville øke Haugesund Sjøs forretning.

Etter å ha gått noen runder internt, også i styret, ble det tilslutning til dette. Det var uansett en bedre løsning enn hva som ble fremlagt fra konsernet i første omgang. Det var en stor fordel at jeg hadde et så godt forhold til både Jan Erik og Svein. Det var dessuten nyttig å kjenne regionene så godt fra før.

Hadde jeg ikke fått gjennomslag for mine forslag, ville det blitt problemer. Både media, styret og representantskapet var opptatt av den avtalen Haugesund Sjø hadde fått da Storebrand overtok aksjene. Selskapet skulle ha en selvstendig stilling i minst ti år. Det ble oppfattet som en provokasjon da det ble spørsmål om å integrere Haugesund Sjø i Storebrand-organisasjonen. Det løsningen vi fikk til, viste seg å bli et første skritt mot integrering, men dette skrittet ble oppfattet som en styrking av Haugesund Sjø, også lokalt.

Igjen ble det endringer i organisasjonen

Resultatet ble at regiondirektøren i Storebrand Rogaland, Ole S Lydersen, skulle rapportere til meg. Harald Dahl og Ole delte ansvaret for den landbaserte forretningen geografisk, og administrative oppgaver ble overført fra Ole til Svein Rasmussen. Nils Harry Østensjø fikk fortsatt ansvar for sjøforretningen og utlandsvirksomheten. Økonomidirektøren, Endre Hauge, fikk et større regnskap å styre. Ellers ble det bare mindre justeringer. Alle var rimelig fornøyd.

Fra beslutningen ble tatt og til samordningen var gjennomført, sendte vi med korte mellomrom informasjon om prosessen til alle ansatte. På førstesiden var det alltid en leder der jeg undertegnet med fornavnet. Det

var nytt, siden det tidligere alltid var brukt etternavn. I Haugesund Sjø var det dessuten solid tradisjon for å kalle adm direktør for "direktøren". Det var bevisst fra min side når jeg ønsket å myke opp den mer formelle omgangsformen som hadde vært vanlig i Haugesund Sjø, og kommentarene var positive.

Ledergruppene var raskt på plass, og vi gjennomførte arrangementer for at ansatte kunne treffe hverandre og bli kjent. Det var bare godlåt.

Svein Rasmussen var administrasjonssjef i Haugesund Sjø og senere i det fusjonerte selskapet. Han var en meget kompetent, lojal og støttende person i en turbulent tid, og bidro sterkt til at de fusjonsprosesser og den snuoperasjon vi gjennomførte ble vellykket. De andre lederne i selskapet skulle sørge for de forretningsmessige og markedsrettede tiltak, mens Svein fulgte opp de interne prosessene. Han kjente hver eneste person, og hadde fabelaktig evne til å få de ansatte på lag, også de som kom fra Storebrand.

Han hadde røtter i selskapet tilbake til 1920, da hans far ble ansatt. Hans far på rundt 90 år deltok fortsatt på pensjonistlunsjene. Han hadde vært ansatt i 53 år. Sveins lange erfaring med selskap og ansatte bidro til et balansert og klokt grep på de omfattende endringene som vi gjennomførte.

Noen skjær i sjøen var det også

To episoder illustrerte at det i slike prosesser er nødvendig å være forberedt på overraskelser. Et sted hadde begge selskap kontor, og nå ønsket assurandørene å flytte sammen. Imidlertid var det ikke enighet om hvilke lokaler som var best. Normalt ville dette bli avklart av Harald Dahl, men han var syk og det var uklart når han var tilbake på jobb. Jeg ble derfor involvert, og var med på en befaring. Alternativene var ganske likeverdige. Storebrands kontor var noe mer tilgjengelig for kunder, men hadde litt høyere husleie. Det kunne gjøres et resonnement om at et mer tilgjengelig kontor ville gi bedre salg. Det ble valgt.

Da Harald kom tilbake, viste det seg at han var uenig og gjorde om min beslutning. Det utløste store diskusjoner blant assurandørene. Vi ryddet opp i dette, og fant en vei videre som løste situasjonen til alles tilfredshet.

Harald var generelt en vesentlig bidragsyter til at fusjonen ble gjennomført på en god måte. Han satt også i styret som representant for de ansatte. Også her var han en god støttespiller i en turbulent tid.

Den andre episoden viser at personkjemi kan være utfordrende. Integrasjonsprosessen hadde gått svært bra, og det var godlåt fra alle kanter, også fra Storebrands konsernledelse. Den nye ledergruppen skulle utarbeide strategi og handlingsplan for selskapets videre utvikling, og vi

skulle sveise sammen gruppen til et team. Vi valgte å gjennomføre et seminar over to dager med dette todelte formålet. Vi hadde med oss en ekstern prosesskonsulent.

Alle hadde forberedt seg på sine ansvarsområder, og vi utvekslet informasjon og tanker om marked, produkter, organisasjon og alt som hører med i en strategi. Da vi hadde en mer personlig del, der vi snakket om samarbeid og hvorledes vi kunne utfylle hverandre, hadde Ole et innspill om Harald som fikk oss andre til å skvette. Det er ikke nødvendig å utdype hva det var, men det hadde karakter av dårlig kjemi. Det var ikke tidligere kommet noen signaler om dårlig samarbeid og vi var svært overrasket. Med hjelp fra prosesskonsulenten fulgte vi opp Oles innspill, men vi fikk ikke hull på byllen da. Vi gjennomførte seminaret og fikk gode resultater på strategiarbeidet, men ønsket om å utvikle teamet var ikke innfridd.

Vi kunne ikke leve med den situasjonen som var oppstått. I samtaler under fire øyne med Ole gjorde jeg dette klart, og ba om at han tenkte igjennom hvordan han kunne snu situasjonen. Det var tilsvarende samtaler med Harald. De to hadde deretter flere samtaler. Heldigvis klarte de å løse opp i floken på en glimrende måte.

Senere hadde de to et nært og godt samarbeid, og var et eksempel på hvorledes to helt forskjellige personligheter kan bruke hverandre og utfylle hverandre. Jeg stilte krav og la noen premisser, men det var de to som sørget for at dette ble en suksesshistorie.

Det var ønskelig å ha det høyt under taket. Det var lov å være uenige, både med hverandre og med meg. Det vi ikke hadde bruk for var negativt baksnakk om hverandre. På den annen side er det bra å vise positiv holdning til hverandre utad. Samhold er positivt. Dette er noe jeg har arbeidet med i alle lederteamene jeg har hatt. Det var derfor tilfredsstillende at Ole valgte å ta opp i gruppen det han mente var et problem. Uten å få problemene opp på bordet, hadde vi ikke vært klar over dem og hadde ikke kunnet gå aktivt inn for å finne løsninger.

Dette er også grunnen til at episoden blir beskrevet her. Min erfaring er at det er fornuftig å ikke glatte over eller utsette slike problemer, men ta en åpen og direkte dialog. Det gir også som regel varige resultater, og livet blir enklere, for å si det litt banalt.

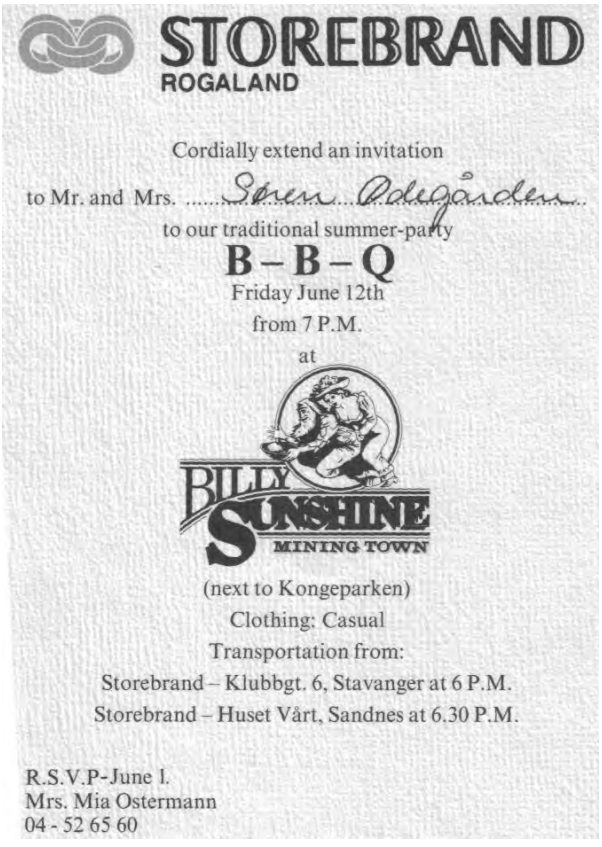
Større selskap ga nye fokusområder og opplevelser

Resten av tiden i Haugesund Sjø ble det mange turer over Boknafjorden og Sletta med hurtigbåt. Vi hadde ledermøter i Haugesund og Stavanger og av og til i Bergen. Det kunne være urolig sjø, men jeg var vant til sjøen fra barndommen av og likte ruskevær. Både Bergen og Stavanger er byer som jeg føler meg hjemme i. Disse turene var derfor lystbetont.

Digresjon: Noen år tidligere, da jeg fulgte opp regionene, var det ofte besøk i disse byene. I en periode var vi uten regiondirektør i Bergen. Da gikk turen dit omtrent hver uke over flere måneder. Bergen er kjent for sine mange millimeter nedbør. Imidlertid var det på mine mange besøk der ikke en regndråpe. Etter hvert begynte både bergenserne og jeg å legge merke til dette. Bergen kunne ha lange perioder med regn, og det hendte senere fra tid til annen at det kom telefon med bønn om å komme over en tur, slik at det kunne bli en pause i regnet. Først i 1992 opplevde jeg den første regndråpen i Bergen. Av 55 tjenestereiser dit, har bare to hatt nedbør. Også på private besøk har jeg et par ganger hatt nedbør, men likevel….

Storebrand hadde posisjonert seg godt da det ble funnet olje i Nordsjøen. Det ble bygget opp en oljeavdeling som etter hvert holdt internasjonalt nivå. Flere av de store innen oljeindustri ble våre kunder. I oljebyen Stavanger satt Ole S Lydersen midt i oljeeventyret. Han var en aktiv og handlekraftig person med evne til kontakt på høyt nivå. Han var derfor døråpner for Storebrand i dette miljøet. Ole deltok også hvert år på en internasjonal oljemesse i Huston i Texas, der alle de store internasjonale oljekonsernene deltok. Han brukte ikke å gjemme seg bort ved slike anledninger, og kontaktnettet var derfor formidabelt.

Han var nok inspirert av oljemessen i Huston da han tok initiativ til, og etablerte, et årlig oljeseminar i Kongeparken utenfor Stavanger. Her var alle de sentrale ledere innenfor oljeindustrien i Norge, med enkelte utenlandske gjester. Den faglige delen var solid, men kanskje ikke det viktigste. Nettverkbygging og sosiale relasjoner var viktig i dette miljøet. Ole hadde innsett det, og brøt med den tradisjonelle norske nøkternhet på dette området. Jeg forsto at han var på rett spor. Resultatene bekreftet det. Derfor fikk han min støtte i denne og andre kontroversielle aktiviteter. Samtidig var reaksjonen klar og sterk da min kone og jeg ble hentet på hurtigbåtterminalen i Stavanger i limousin og kjørt til Kongeparken på en aldeles fyrstelig måte. Det ble det slutt med.


STOREBRAND
ROGALAND

Cordially extend an invitation
to Mr. and Mrs. Søren Odegården
to our traditional summer-party
B – B – Q
Friday June 12th
from 7 P.M.
at
BILLY SUNSHINE
MINING TOWN
(next to Kongeparken)
Clothing: Casual
Transportation from:
Storebrand – Klubbgt. 6, Stavanger at 6 P.M.
Storebrand – Huset Vårt, Sandnes at 6.30 P.M.

R.S.V.P-June 1.
Mrs. Mia Ostermann
04 - 52 65 60

Han arrangerte også et månedlig frokostmøte for kunder. Der ble det servert rundstykker og kaffe. Næringslivsledere og politikere holdt foredrag. Når ledermøtene skulle holdes i Stavanger, koordinerte vi tidspunktene slik at hele ledergruppen kunne delta. Det var interessant å få kontakt med et stort antall kunder og sentrale personer som jeg ellers ikke ville møtt. Ole var en kontaktskaper og sosial person. Dette er ikke min sterke side, og Ole utfylte meg på en utmerket måte.

Storebrands andel av oljebransjens forsikringer var meget stor. Ole var den direkte årsaken til det, men det ville ikke oljeavdelingen ved hovedkontoret alltid innrømme. Ole hadde høy sigarføring. Han gikk alltid til topps når han skulle ha noe gjort, og var samtidig litt av en "name-dropper". Mange syntes han var ufordragelig. Av den grunn ble det gjort flere forsøk på å detronisere ham.

I den perioden jeg hadde ansvar for oppfølging av regionene, kunne jeg fendre av en del av kritikken. Det samme kunne jeg gjøre da region Rogaland ble innlemmet i Haugesund Sjø. Senere hadde jeg ikke den samme muligheten, og han ble vingestekket. Det er tragisk at vi ikke er flinkere til å skille mellom sak og person.

Motivasjon er ikke primært styrt av kompensasjon

Vi hadde et salgskorps som jobbet meget godt. Når dårlige resultater skal snus, blir det alltid en stor belastning for selgerne. Premieøkninger, bedre underwriting, bedre kundeseleksjon osv, er rusk i maskineriet for dem. Imidlertid hadde Harald Dahl og salgslederne en heldig hånd med salgskorpset. De forsto psykologien, og var god til å involvere selgerne i de utfordringene vi hadde. Selgerne hadde en lønnsavtale der ca 90 % var fast lønn og 10 % resultatbonus.

Våre selgere klarte å øke markedsandelen vesentlig, samtidig som vi bedret resultatene. Haugesund Sjø, som på den tiden var det femte største skadeselskapet i Norge, oppnådde i denne perioden å bli det relativt sett mest lønnsomme av alle de norske selskap.

Det er i dag en tendens til å si at vi må ha volumbonus for å få økt volum og resultatbonus for å få økt resultat. Min oppfatning er at det er tull. Det er en rekke undersøkelser som viser hva som motiverer ansatte. Økonomisk incitament står ikke øverst. Når de ansatte er involvert i viktige prosesser, får påvirke målene de selv skal arbeide mot, får påvirke arbeidsmetodene, har styring med egen arbeidsdag, får gode oversikter over resultatene av eget arbeid og hvorledes dette påvirker selskapets samlede resultater, så blir engasjementet større og resultatene bedre. Det er også viktig å ha ambisiøse mål, men ikke overambisiøse. Dersom ansatte hele tiden har resultater under budsjett, blir det demotiverende og tapper dem for energi. Mål og budsjetter må settes slik at de normalt

klarer å nå dem. Det gir energi og motivasjon. Derfor klarte Haugesund Sjø både å øke salget og bedre bunnlinjen samtidig.

Det interne miljøet var meget godt

Det var en rekke sosiale, idrettslige og andre aktiviteter som ansatte engasjerte seg i. Et eksempel er kunstforeningen, som bildet illustrerer. Det var en av forklaringene på et meget godt miljø, lojalitet og samhold i Haugesund Sjø. Et annet eksempel er de hyttene som de ansatte disponerte til ferie og fritid. Dugnad og felles innsats skapte samhold. De ansatte var generelt positive og løsningsorienterte personer som ville selskapet og kollegaene vel. Haugesund Sjø var deres selskap. Det var ikke overraskende at turn-over var lav og at mange ble til pensjonsalder.

Anne Sofie Haga, til høyre, var formann i kontorklubben og engasjert i kunstforeningen. Hun var også min dyktige sekretær.

Stillingen ga spennende kontakt

Rederiforeningen representerte en tradisjonelt viktig kundegruppe

Sjøforretningen var i stor grad knyttet til redere på Vestlandet og Sørlandet. Rederiforeningen i Haugesund hadde mange av våre rederikunder som medlemmer.

Da jeg første gang ble invitert dit, ble det antydet at ikke mange utenom rederstanden ble vist en slik ære!

Haugesund Rederiforening
har den glede å innby

Direktør Søren Ødegården

til julemøte i foreningens lokaler fredag 19. desember 1986 kl. 18

Program:
1. Foredrag av kultursjef Gunnar Johan Løvvik:
„Haugesund mot år 2000".
2. Julebord.

Antrekk smoking. — Svar bes gitt sekretæren,
Sverre Amundsen, telefon 722391 innen 15. desember.

formann

Morsomt var det å møte flere redere som har gjort seg gjeldende i norsk næringsliv, for eksempel Jens Ulltveit-Moe, som senere ble styremedlem i Storebrand og styreformann i NHO. De var alle hyggelige og sympatiske personer. Enkelte eldre medlemmer hadde fremtiden bak seg. De hadde alltid spennende ting å fortelle om sin virksomhet, men det var vel mest mimring om de store årene i deres liv.

Politikerne er alltid viktige

En pensjonist fra Haugesund Sjø, Magne Løvvik, viste seg å ha mange jern i ilden fortsatt. Han hadde vært ordfører i Haugesund og fylkesordfører i Rogaland. Han loset meg gjennom det politiske system, og bidro til et meget godt samarbeid med flere ordførere på Vestlandet. Han var for øvrig far til Gunnar Johan Løvvik, Haugesunds mangeårige filmfestivalsjef. Gjett hvilket selskap som sponset filmfestivalen.

I en sammenheng forsøkte jeg å få stoppet fyrverkeri nyttårsaften. Dette var luftet med ordføreren i Haugesund, Edvard Ringen jr, etter at han selv hadde fått en rakett faretruende nær seg. Han ville støtte ideen. I et møte med brannmester, politimester og ordfører ble tanken dessverre lagt død. Det var flere grunner til det. Ordføreren hadde luftet dette i politiske kretser med tanke på en felles front, men det var skepsis til tanken. Politiet ønsket ikke et lokalt forbud. Årsaken var at de ikke kunne hindre at folk kjøpte fyrverkeri andre steder i landet, og de hadde ikke tilstrekkelig apparat til å slå ned på dem som likevel fyrte av. Dessverre, et godt initiativ var ikke modent. Det er tilfredsstillende at det nå, fra nyttårsaften 2008, er et landsomfattende forbud mot raketter, selv om det ikke omfatter alt fyrverkeri.

I dette møtet opplevde vi imidlertid dramatikk av en annen karakter. Det var skikkelig uvær. Politimesteren fikk telefon om at en trailer hadde blåst overende og hindret trafikken på Karmsundbrua. Like etter kom telefon til ordføreren om at båthuset hans hadde blåst på sjøen og drev utover fjorden slik at det var en fare for skipstrafikken. Brannmesteren måtte selvsagt i aksjon. Møtet ble derfor kort, men utfallet hadde neppe blitt annerledes uten slike forstyrrelser.

Gründere representerte interessante muligheter

Som nevnt over, hadde Haugesund Sjø deltatt i et samarbeid for å finansiere gründere. Nå gikk vi ett skritt videre. Sammen med et par banker etablerte Haugesund Sjø et fond som skulle bidra med finansiering av gründere. Vi gjorde imidlertid noe som andre fond normalt ikke gjør. Vi tilbød assistanse med økonomistyring og markedsføring. Utgangspunktet var erfaring som viser at gründere er sterkt fokusert på sine

nyskapninger, men mangler forutsetninger for å styre penger og markedskontakt. Flere av impulsene vi fikk under besøksrunden til kunder, som nevnt over, kom nå til nytte. Det var derfor flere prosjekter som fikk god hjelp, og som utviklet seg positivt.

Dessverre er den dokumentasjonen som viste hvilke gründere som fikk støtte kastet, og hukommelsen strekker ikke til. Det er derfor ikke mulig å trekke frem konkrete eksempler.

Taler var ikke min sterke side

En annen side ved stillingen var alle talene som måtte holdes i forskjellige sammenhenger. Som nevnt tidligere, er kommunikasjon ikke min sterke side. Det var ikke bare å si nei, og det ble brukt mye tid på forberedelser. Fremføringen ble best når det var arbeidet så mye med talen at jeg ikke behøvde manuskript, og dessuten kunne justere meg litt etter responsen. Dessverre var nok denne delen av mine plikter ikke spesielt lystbetont.

Et stort antall ledende aktører innen energi-Norge var samlet til konferanse, ENERGI -87, i Haugesund i april 1987. Storebrand var største forsikringsgiver til energiverkene i Norge, og Haugesund Sjø var konferansens hovedsponsor. Derfor skulle jeg holde en hilsningstale. De 10 minuttene ble brukt til å illustrere energiens utvikling i Norge, gjennom en rekke anekdoter som var ment å være morsomme. En av dem handlet om utbredelsen av elektrisk strøm til norske husstander i avsidesliggende bygder i 30-årene. *"…. Etter hvert kom montøren til en litt tilårskommen kone, og spurte hvordan hun ville ha opplegget. Jau, svarte hun, det får nå helst bli høgspent. Eg er so gamal og klein til beins at det blir lite ugreit å snåva rundt i den lågspente."* Det ble humret og ledd rundt i salen og applausen var mer enn høflig. På hjemveien den kvelden, var det et smil om munnen.

Samtidig var det spennende å være med denne gruppen til Statoils anlegg på Kårstø. Omvisningen gjorde inntrykk både fordi dimensjonene var store og fordi verdiene ligger utenfor vår normale forestillingsverden. Vi har dessverre opplevd at enkelte av oljeprosjektene har overskridelser på enorme beløp. Etter besøket på Kårstø har jeg større respekt enn før for de kalkyler som må gjøres når slike prosjekter planlegges. Det er faktisk ganske mange ukjente og usikre parametere. Det er derfor ikke noen grunn til å være med i hylekoret når planer sprekker. Det burde være mer fokus på hva vi kan lære av slike situasjoner enn å sparke kompetente ledere.

Møte med media var spennende

Medias presentasjon av nyheter og annen informasjon kan av og til være mer preget av behov for økt salg enn objektiv presentasjon av stoffet. Flere av mine tidligere kollegaer i Storebrand hadde opplevde problemer

med å bli gjengitt korrekt. Journalistenes og deskens vinkling har vi ikke styring på. Det hjelper ikke å bli sitert korrekt dersom sitatene settes inn i en gal sammenheng. I et tidligere avsnitt er det nevnt noe om medias morsomme tid da Storebrand gjennomlevde intern uro etter at Jannik Lindbæk sluttet.

Under et møte med sjefredaktøren i Haugesund Avis, snakket vi litt om slike erfaringer. Han hadde en viss forståelse for mine synspunkter. Imidlertid viste det seg da og senere at lokalmedia gjennomgående både er mer vennligsinnede og mer etterrettelige enn riksmedia. Det første møte var en hyggelig og behagelig opplevelse. I flere intervjuer og oppslag senere, ble stoffet behandlet objektivt og redelig. Jeg har derfor bare godt å si om den avisen.

Som nevnt andre steder, skjedde det flere store endringer i Haugesund Sjø. De ble slått stort opp, men vinklingen var konstruktiv og helt grei. Min erfaring er at det er viktig å ta initiativet og informere media før rykter får spre seg. Er man åpen og direkte blir informasjonen behandlet seriøst - i lokalmedia.

Dette var en positiv og nyttig erfaring, spesielt i de periodene markedsføringsavdelingene i Storebrand lå under mitt ansvarsområde. Jeg bidro da ganske kraftig til at Storebrand tok mer aktiv kontakt med lokalmedia i forskjellige kampanjer og saker, og vi fikk mer korrekt informasjon ut i lokalmarkedene.

Norges sikkerhetshøyskole kunne blitt en viktig aktør i Norge

Haugesund Maritime Høyskole var en nasjonal institusjon innen utdannelse av sjøoffiserer. I den senere tid hadde de utvidet tilbudet til mer landbaserte fagområder. Det var en tilpasning til endringene i norsk skipsfart. De var anerkjent for god kvalitet på undervisningen.

Det var igjen Magne Løvvik som sørget for en invitasjon til å besøke skolen. Kontakten med rektor Nils Tvedt var god fra første stund. Han var en dyktig og visjonær skolemann. Et tema vi diskuterte var hva skolen kunne bidra med for å øke kunnskapen om risiko i samfunnet. De programmene som skolen hadde på planen, manglet tilbud på dette området.

Det måtte være mulig å integrere dette i undervisningen i en rekke fag. Tanken var å få bevisstgjort bedriftene på hvorledes de kan redusere risikoen for skader. På den måten kunne de oppnå at forsikringspremien ble lavere. Viktigere er det at konsekvensene av store skader kan være ødeleggende for en bedrift. Mange bedrifter har opplevd store problemer med å komme inn på markedet igjen etter en skade med langvarig driftsavbrudd.

I Haugesunds Avis 6. mai 1987, ble det referert fra et møte der disse temaene ble tatt opp i en videre krets: *"Rådsmøtet ble innledet av administrerende direktør i Haugesund Sjø, Søren Ødegården, som tok for seg den betydningen høgere utdannelse har for utviklingen av næringslivet…."*. Dette var upresist referert. Imidlertid, i møtet var det stor interesse for mine synspunkter. Skolemyndigheter og representanter for næringsliv og kommuner på Vestlandet deltok. Nils Tvedt var entusiastisk, og vi ble enige om å videreføre dialogen.

Statens Havarivernskole var lokalisert i nærheten. Havarivernskolen var etablert for å trene personale som arbeidet i oljevirksomhet for blant annet å bekjempe brann på oljeinstallasjoner i Nordsjøen. Ved besøk på Havarivernskolen ble det orientert om, og demonstrert, hvilke aktiviteter de tilbød sitt marked. De hadde kompetanse som burde være svært interessant for industrien. Resultatet av våre diskusjoner var et initiativ for å utvikle samarbeid mellom Haugesund Maritime Høgskole og Statens Havarivernskole om et tilbud på dette området.

En gruppe ble etablert for å utarbeide et forslag. Denne ble ledet av Kjell Arholm i Kultur- og vitenskapsdepartementet. Nils Tvedt hadde samtaler med representanter for departementet. Det er nå uklart for meg om Arholm-utvalget ble etablert som et direkte resultat av de samtaler vi hadde i Haugesund. Det kan ha vært andre årsaker, men uansett var tidspunktet godt.

Jeg ble valgt inn i Høgskolerådet ved Haugesund Maritime Høgskole (Oppnevningsbrev datert 28.3.1988). Høgskolerådet var et organ som i prinsippet hadde en styrerolle, men innenfor økonomiske rammer gitt av departementet.

Den videre prosessen for å få gjennomslag for sammenslåing var interessant, men av og til frustrerende. Det var så mange instanser som måtte involveres og så mye byråkrati som måtte overbevises. Flere av lærerne var motstandere, og det ble brent av mye krutt. Tilfeldigvis hadde Undervisningsdepartementet oppnevnt et utvalg som skulle vurdere strukturen i høyskolesystemet i Norge. De fikk informasjon om våre diskusjoner og om Arholmutvalgets arbeid. De syntes også at ideen var god og innarbeidet den i sin innstilling. Dermed ble Statens Sikkerhetshøyskole etablert i 1990 basert på en fusjon mellom Haugesund Maritime Høyskole og Statens Havarivernskole (NOU 1988:28). Denne høgskolen skulle gi ingeniørutdanning innen elektro-, maskin- og sikkerhetsfag samt økonomisk/administrative og nautiske fag.

Jeg satt i Høgskolerådet til Sikkerhetshøyskolen var etablert, med siste møte i mars 1991. Styringsmodellen ble endret blant annet ved at det ikke var eksterne representanter i styret. Dermed opphørte min direkte kontakt med skolen. Imidlertid var det formidlet kontakt mellom Nils Tvedt og Gunnar Brask, som da var adm direktør i Forsikringsforbundet.

Det var enighet om å utvikle samarbeid, men dette ble ikke konkretisert. Noen årsaker er nevnt nedenfor.

Senere har Statens sikkerhetshøyskole ikke har gjort seg så sterkt gjeldende som forventet. Det har flere årsaker. Da skolen i 1994 ble en del av Høgskolen Stord / Haugesund, ble noe av sikkerhetsprofilen redusert. I 2000 ble dessuten avdeling for sikkerhetsopplæring skilt ut som eget aksjeselskap, i dag kaldt ResQ A/S. Nils Tvedt, som var direktør ved Statens Sikkerhetshøgskole fra starten, fikk en annen stilling, dessverre. Det har åpenbart manglet en ildsjel som kunne gjort skolen til en nasjonal institusjon på området.

Selv om denne prosessen ikke ga så gode resultatene som ønsket, ga den likevel nyttige impulser til driften av Storebrands sikkerhetssenter i Hobøl, som omtales i et senere kapittel.

Det var en fin tid

Læreprosessen var bred og bratt

Læreprosessen var bratt i denne perioden. Med en relativt liten organisasjon var det mange beslutninger som havnet på min pult. Ikke bare lærte jeg forsikring. Regnskapsreglene for forsikring var et nytt område. Vi hadde ikke stor investeringsportefølje, men det måtte tas stilling til plassering av våre aktiva. Det var kanskje mer flaks enn noe annet, men vi slo børsen ettertrykkelig med våre aksjeplasseringer. En årsak var at vi ikke fulgte råd fra spesialister. Senere var min skepsis til høyt profilerte guruer i aksjemarkedet stor, og har også privat tjent på å følge eget hode fremfor profesjonelle råd.

Reassuranse er et utfordrende område. Selv om jeg ikke brukte mye tid på dette fagområdet i denne perioden, bidro det til at jeg endelig forsto årgangsprinsippet og det langsiktige perspektivet på syklisk risiko i forsikring. Det var spesielt nyttig i min neste stilling. Jeg lærte også at mye innen forsikring dreier seg om statistikk og matematikk på makronivå. For å forstå makronivået, er det nødvendig å forstå mikronivået og hvorledes statistikken er bygget opp. På mikronivå har vi med mennesker å gjøre. Tidligere er nevnt den moralske risiko, som har med menneskers holdning å gjøre. Den moralske risiko og psykologi er en dimensjoner vi ikke kommer utenom.

Kontakten med kunder var også verdifull og lærerik. God dialog med kunder gir et vesentlig bedre grunnlag for utforming av produkter og tjenester enn statistikk og analyser alene. Det kommenteres i et senere kapittel at vi har for lett for å anta og beslutte, blant annet nye produkter, basert på egne forutsetninger. Problemet er at spesialister har andre

kunnskaper og forutsetninger enn kundene. Derfor blir det lett feil dersom vi ikke har dialog med kundene og stiller relevante spørsmål om hva de faktisk har behov for og vil kjøpe av oss.

En erfaring var at det i det finansielle markedet er saueflokkmentalitet og moter. I en periode fikk vi en rekke lånesøknader fra rederier som ville starte skjelltråling. Hver for seg var disse søknadene overbevisende, både når det gjaldt muligheten for å drive lønnsomt og med hensyn til sikkerhet for lånet. Vi innvilget noen slike lån. Imidlertid ble det etter hvert så mange at jeg begynte å reflektere over om det var marked for alt som skulle hentes opp. Vi gjorde noen undersøkelser. Det ble klart at søkerne ikke kjente til hvor mange som ønsket å gjøre nøyaktig det samme. Vi sendte ord rundt, og interessen ble betydelig redusert.

Varehus var et annet område der bildet var tilsvarende i enkelte geografiske områder, som nevnt tidligere. Det var ikke nok kunder til alle. Vi avslo flere lånesøknader, og det var bra. Dette ble tatt opp med flere banksjefer. De lyttet og de var enige, men de gjorde ikke noe. Da konkursene kom, angret de.

Forholdet til Storebrand var blandet

De ansatte følte usikkerhet og var skeptiske

Da Haugesund Sjø ble kjøpt av Storebrand, skapte det uro og reaksjoner fra ansatte, ikke minst de eldre. Situasjonen ble ikke enklere av at resultatene på den tiden var svake, og at det derfor var behov for endringer.

9.1.1987 rundet selskapet 70 år. Dette ble markert med fest for tillitsvalgte og ansatte med ektefeller. Svein Aaser, som representerte eier, hadde planlagt å hilse fra Storebrand. Mitt råd var at han ikke burde gjøre det. I min tale var formuleringene veid på gullvekt, da det ble gjort en betraktning om fremtiden. I ettertid kom det mange kommentarer som viste at begge deler var fornuftig.

Gamle kollegaer fra Storebrand på besøk tråkket enkelte ganger rett ut i det, med uttalelser om hvorledes Haugesund Sjø skulle styres. Jeg så at mine medarbeidere reagerte sterkt, og valgte å klargjøre for mine gamle venner at Haugesund Sjø var et selvstendig selskap med eget styre og tok sine egne beslutninger. Dette illustrerer at det måtte brukes mye omtanke for å modne frem en aksept i organisasjonen av at vi nå var en del av et større konsern.

En helt annen karakter hadde flere besøk av Odd Espolin Johnson. Han hadde selv opprettholdt Idun som et selvstendig selskap innenfor

Storebrand-Idun. Han kunne derfor bruke sin egen erfaring når han snakket om hvorledes det er mulig å opprettholde egen identitet og profil innenfor rammen av et konsern. Han bidro til å skape en positiv holdning til konsernet.

En annen sak var at han ved et par anledninger hadde med seg sin kone. Da hadde vi sightseeing, besøk på museer og andre kulturelle innslag. Svein Rasmussen kunne alt om Haugesund og var en førsteklasses og hyggelig guide. Særlig for min kone, som hadde de fleste av sine venner i Oslo-området, var slike besøk kjærkomne.

Da Storebrands region Rogaland ble overført til Haugesund Sjø, skjedde det gradvis en endring i ansattes holdning. Harald Dahl gjorde her en meget god jobb. Han forsto hvor det bar, tok flere initiativ til kontakt med kollegaer i Storebrand, og bidro til at vi fikk en tilpasning av produkter og tariffer på et tidlig tidspunkt.

Det hjalp også at det utviklet seg gode relasjoner mellom de ansatte i region Rogaland og Haugesund Sjø. For de gamle Storebrand-ansatte var Storebrand kjent og forbundet med noe positivt. De bidro til å avdramatisere problemene og var absolutt positive bidragsytere.

Det hjalp også at mine gamle kollegaer i Oslo etter hvert oppfattet at jeg hadde en utfordring, og at de ikke burde gjøre det vanskeligere ved å komme med innspill. Jeg hadde samtaler med enkelte av dem før de forsto det.

Pensjonistene var gull verdt

Pensjonistene hadde periodisk en lunsj i selskapets kantine. Disse benyttet jeg til å orientere om problemer, utfordringer og mulige løsninger. Det ble ikke lagt skjul på at jeg trengte hjelp for å komme igjennom vanskelighetene, ikke minst med integrasjonen med Storebrand. Det viste seg at denne gruppen ble viktige ambassadører for den nye tiden og de nye løsningene.

I gruppen var det flere med betydelig lokalt og nasjonalt politisk engasjement bl a tidligere forsvarsminister og stortingsrepresentant Gunnar Hellesen. De hadde større perspektiv enn bare lokale interesser. De kunne påvirket prosessen negativt dersom de hadde gått mot endringene. Involvering og en litt ydmyk holdning fra min side ga resultater.

Privat var det også en fin tid - avstanden til gamle venner var lang

For min kone og sønn var det selvfølgelig en stor utfordring å flytte inn i nytt hus i et nytt naboskap. Vi kjøpte hus med utsikt til Sletta, som er en åpen, forblåst kyststrekning like nord for Haugesund sentrum. Det var

fabelaktig å oppleve vilt hav og vind som pep rundt hushjørnene. Det var ikke så fabelaktig å oppleve kontinuerlig regn i nesten fire måneder fra vi flyttet inn. Min kone og jeg trodde det skulle være slik, så vi innrettet oss. Det var interessant å oppleve en mengde mennesker som ble værsyke. Det gikk ut over trivselen å ikke se solen. Neste vinter var været mer normalt igjen, men nesten uten snø. Det var uvant for oss østlendinger.

Heldigvis hadde jeg familie i byen. Plutselig en kveld sto det en kjent person utenfor døra og ringte på. Min tremenning, Solveig Indbjo, hadde registrert at vi var kommet til byen. Hun var, og er, en aktiv dame med stort engasjement i Røde Kors og en tvers igjennom hyggelig og sosial person. Sammen med mannen Olav og to sønner, hadde vi hyggelig kontakt i den tiden vi bodde i Haugesund. Olav var ansatt ved Haugesund Mekaniske Verksted, og satt i en periode med stor turbulens i HMVs styre. Samtidig var Geir Vorum, som var adm direktør i HMV, en av mine nærmeste naboer. Vi hadde derfor flere innfalsvinkler til å diskutere utfordringer for bedrifter i endring.

Vi hadde hyggelig kontakt med flere naboer. Som nevnt tidligere var en av dem regiondirektør i Vesta. Det var flotte mennesker, og vi hadde gjensidig glede av å være barne- og hundevakt for hverandre.

Sønnen vår, Ståle, var fem år da vi flyttet. Vi hadde ventet at han skulle begynne å snakke den lokale dialekt. Slik gikk det ikke. Det var snarere slik at hans nye venner ønsket å snakke Østlandsdialekt. Dessuten, han var allerede da ganske bevisst at han hadde en identitet. Han ville ikke endre den ved å begynne å snakke annerledes. Også i senere år har han ivaretatt sin integritet i forskjellige miljøer. Selv om han på flere måter har vært annerledes enn klassekamerater og venner, har han verken latt seg mobbe eller påvirke til å endre seg. Snarere er han blitt respektert for det.

Fusjoner og strukturendringer

Haugesund Sjø

Da Storebrand kjøpte Haugesund Sjø, ble det inngått en avtale om ti års selvstendighet. Jeg var derfor forberedt på en lang periode der. Slik gikk det ikke.

Siden Storebrand, og i enda større grad Nordengruppen, over år hadde kjøpt flere selskap, ble det etter hvert en ganske uryddig struktur på virksomheten. Haugesund Sjø og Arendal hadde virksomhet over hele landet. Vega, Trygd og Tor hadde primært lokal virksomhet. Storebrand hadde ti regioner som dekket hele landet. Dette medførte at Storebrand med døtre konkurrerte med seg selv mange steder. Det var ikke rasjonelt.

Derfor ble det igangsatt en prosess som førte til en rekke endringer, blant annet at Storebrands virksomhet i Rogaland ble tilført Haugesund Sjø.

Fusjonsprosessen ble gjennomført i linjen i samarbeid med de tillitsvalgte. Tempoet var høyt, men med god medvirkning av de som ble berørt av endringene. Ingen ble oppsagt. Noen få fikk endrede ansvarsområder. Det ble ukentlig sendt ut en skriftlig orientering til de ansatte, og gjennomføringen gikk smertefritt. Det hjalp at jeg fra tidligere kjente de tillitsvalgte i Storebrand, og alle spørsmål som gikk på de ansattes rettigheter og betingelser ble løst på en grei måte.

Det kom mange godord om hvorledes denne samordningen ble gjennomført, også fra konsernledelsen, som fortsatt hadde erfaringer fra fusjonen mellom Storebrand og Norden i friskt minne. Prosessen er beskrevet i et tidligere kapittel, og omtales ikke nærmere her.

Det viste seg at det første konsolideringsgrep i Storebrand ikke ga den effekt som var ønsket, og det ble behov for å etablere færre og større enheter. I 1988 tok derfor Jan Erik Langangen initiativ til at det skulle etableres fem regionselskap som skulle dele landet mellom seg. En konsekvens av denne strukturen var at Haugesund Sjø og Storebrand Vest skulle fusjoneres. Dette var svært utfordrende for Haugesund Sjø. Relasjonen sørover mot Stavanger var meget god, men slik var det ikke nordover mot Bergen. Motkreftene kom til syne fra alle kanter.

Et annet sted er det nevnt at dialogen med pensjonistene var meget nyttig, ikke minst da Haugesund Sjøs styre og representantskap aksepterte at tiårsavtalen ble lagt til side. Både koblingen mot Bergen og integrasjonen med Storebrand var følsomme tema, og konklusjonen satt langt inne hos mange i både styre og representantskap. Det ble behov for atskillig innsats fra min side for å få de formelle beslutningene igjennom.

I individuelle samtaler med hvert enkelt styremedlem og med hvert enkelt medlem av representantskapet ble det gjort klart at de tidligere eiere faktisk hadde solgt sine aksjer. Det måtte de ta konsekvensen av. Storebrand var nå eier og hadde rett til å gjøre de grep som var planlagt.

Avtalen om å videreføre Haugesund Sjø som selvstendig selskap var problematisk. Et av representantskapets medlemmer som var advokat, vurderte å kjøre saken i rettsapparatet. Han mente at 10-års-avtalen ga styre og representantskap rett til å ta uavhengige beslutninger, selv om de gikk på tvers av Storebrands ønsker. Etter flere intense samtaler, der blant annet mulige konsekvenser for Haugesund Sjø av en slik fremgangsmåte ble gjennomgått, ble han overbevist om at dette ikke ville tjene noen. Det ville bare bli tapere.

Utfallet var usikkert helt til siste slutt. Resultatet ble imidlertid at det formelle vedtaket i representantskapet ble gjort enstemmig. Jeg var lettet

og litt lei meg. Dette representerte slutten på et solid og fremgangsrikt selskap.

Da det sent i prosessen ble klart at jeg skulle overta en stilling i Oslo og at adm direktør i det nye Storebrand Vest, Agnar Langeland, skulle ha kontor i Bergen, ble uroen forsterket. Det vanskeligste for meg personlig, var imidlertid en beslutning om kostnadsreduksjon og nedbemanning i hele konsernet. Denne prosessen skulle gjennomføres samtidig med fusjonen. Dette var utfordrende ikke bare for oss.

Som avskjedshilsen til mine gode medarbeidere ble det annonsert bemanningsreduksjon. De hadde gjort en kjempejobb og fått selskapet på offensiven igjen etter en vanskelig periode. Resultatene var meget gode og kostnadsprosenten lav. Ikke minst derfor burde de fått en hyggeligere avskjedshilsen. Imidlertid var det ikke gehør hos selskapets eier for at timingen var særdeles dårlig. Når det først måtte gjøres, kunne det ikke utsettes til ny adm direktør hadde overtatt. Det ville blitt en for tung start for Agnar Langeland.

Tiden i Haugesund Sjø ble avsluttet i en sinnsstemning i moll. Jeg trivdes der og fikk gode resultater der sammen med fremragende medarbeidere. Det hadde vært fint å fortsette der.

I en periode satt jeg i styret i det nye selskapet, Storebrand Vest, og kunne registrere at situasjonen endret seg til det bedre relativt raskt. Heldigvis viste de ansatte at de var fremtids- og løsningsorienterte, slik de hadde vist da vi tok fatt på problemene noen år før.

Det tok tid før alle tall var konsolidert etter strukturendringene, og det var mulig å følge mitt gamle selskap en tid. Resultatene var meget gode, og selskapet var det mest lønnsomme av alle skadeforsikringsselskap i Norge i minst to år fremover. I skadeforsikring reflekterer det de beslutninger som ble tatt i den perioden jeg ledet selskapet. Imidlertid var ikke dette synlig for andre enn de som var spesielt interessert i det og hadde tilgang til tallene. Det var nok bare meg.

Det er fortsatt grunn til å stusse over at aksjonærene i Haugesund Sjø valgte å selge aksjene til Storebrand. I et tidligere avsnitt er agendaen i styremøtene kommentert. Den omfattet lite forsikring og mye finans. Det kan vel tenkes at styrets medlemmer ikke hadde så stor innsikt i forsikringsvirksomhet, og derfor syntes det ble utfordrende å fortsette etter et par års dårlige resultater. Det kan kanskje også være grunnen til at de samme styremedlemmene applauderte alt vi iverksatte i min tid. Det ble stor fagnad da resultatene begynte å komme. Det kom også til uttrykk, indirekte fra enkelte, at de kanskje hadde vært for raske til å selge. Det er min oppfatning også.

Arendal Forsikring

Arendal ble kjøpt av Storebrand i 1976, etter å ha vært et selvstendig selskap siden stiftelsen 1860. Haugesund Sjø og Arendal var konkurrenter. Samtidig hadde de mange fellestrekk. Det var god og hyggelig kontakt med ledelsen i selskapet fra jeg fikk den daglige oppfølgingen av regionene i 1982, spesielt med adm direktør Bernhard Samuelsen og deretter Ove Oland.

Da Storebrand ønsket å integrere Tor, Trygd, Vega, Arendal og Haugesund Sjø i Storebrands virksomhet, skapte det uro. Spesielt i Haugesund Sjø og Arendal var det mange motforestillinger. I Arendal var det sterke krefter for å unngå denne integrasjonen. Det kom så langt at det muntlig ble antydet fra Storebrand at dersom de kunne finansiere et tilbakekjøp av aksjene til en gitt pris, skulle det bli akseptert. Det var stor aktivitet blant Arendals gamle eiere og andre interesserte. Ove Oland, som daværende adm direktør, kunne dra til et møte i Oslo med et tilbud om å overta Storebrands aksjer i tråd med det som var antydet. Han kom tilbake med den konklusjonen at Arendal skulle integreres i Storebrand.

Enkelte sentrale personer i Arendal valgte derfor å slutte. Det ble adskillig uro i denne sammenhengen. Minst en av dem som sluttet ble utsatt for ubegrunnede rykter og skittent spill. Det var helt uforståelig.

Dagens Næringsliv skrev 26.2.1987 følgende: *"50 assurandører forlater Arendal. …… - Nå rakner det rundt Arendal Forsikring, Oland? – Alt dette er tull. Jeg har sett fire oppsigelser, og hva betyr det? Folk må bare slutte, dersom de ønsker det. Det høye antallet fastholder jeg bare er oppspinn og rykter. – Men hvis det er korrekt? – Da er det en alvorlig sak, også for oss, sier Oland".* Noen sluttet, jeg tror det ble ca 10. Arendal Forsikring ble integrert i Storebrand. Det oppsto ingen kundeflukt.

Jeg var ikke selv involvert direkte i denne historien, men har fått referert den fra flere kilder.

Imidlertid ble Haugesund Sjø berørt av etterdønningene av denne historien. Et brev ble skrevet til en del av Arendal Forsikrings kunder i Haugesund etter at assurandøren var gått over til Forenede Forsikring. Dette var klønete formulert og det oppsto forvirring og usikkerhet blant kundene om hvilket selskap de var forsikret i. Haugesunds Avis skrev om saken 9.3.1987: "Haugesund Sjø rydder opp. *….. På vegne av Arendal Forsikring beklager jeg at brevet som er sendt ut til kundene i Haugesund gir uttrykk for at Haugesunds Assuranse er lagt ned. Det er administrerende direktør i Haugesund Sjø som sier dette til Haugesunds Avis på bakgrunn av … Kunder i Arendal Forsikring vil være kunder der inntil de selv sier opp avtalen med selskapet, sier Ødegården. …. ".*

Uroen i Arendal og den endelige løsningen for Haugesund Sjø illustrerer at ikke alle strukturendringer i konsernet er gjennomført med like stor motivasjon og støtte fra de impliserte.

Samtidig er det nok grunn til å erkjenne at Storebrand fikk en mer strømlinjeformet organisasjon og bedre resultater. Slik sett var dette industrielt sett riktige grep. Likevel, det må være tillatt å være lei seg for at et lite og godt selskap med sjel og med livets rett ble slukt av et stort konsern.

1988 – 1992 Forsikring i Storebrand og UNI Storebrand

Noen hendelser i perioden (hele tabellen bakerst):

1988	Jeg får stilling i Storebrand som direktør for forsikring etter at Haugesund Sjø, Arendal, Trygd, Tor, Vega m fl ble integrert i Storebrand.
1989	UNI-selskapene søker om konsesjon for omgjøring til aksjeselskaper eiet av en stiftelse. Myndighetene ønsker en noe annen løsning, og ny søknad sendes. Mot slutten av året forhandles med Kreditkassen om et tett samarbeid, men prosjektet oppgis.
1990	UNI og Storebrand blir enige om å fusjonere. UNI-selskapene omgjøres fra gjensidige selskap til aksjeselskaper for å kunne fusjonere.
1991	Konsesjon gis til UNI Storebrand AS. Thorleif Borge fra UNI blir ny styreformann og Jan Erik Langangen fra Storebrand blir konsernsjef. UNI Storebrand kjøper SE-Bankens post på 28 % av aksjene i svenske forsikringsselskapet Skandia. Målet er å bygge opp et nordisk forsikringskonsern under norsk ledelse sammen med danske Hafnia og finske Pohjola.
1992	Forhandlingene med Skandia gir ikke resultater. Danskene og finnene trekker seg. Aksjekursene både på Skandia- og Storebrand-aksjene faller. Arbeidet med å skaffe ny langsiktig kapital for å kunne sitte med Skandia-aksjene går tregt. Kraftig press fører til at Langangen trekker seg som konsernsjef. Per Terje Vold konstitueres som hans etterfølger. Styreformann Thorleif Borge trekker seg litt senere. Det planlagte 225-årsjubileet for konsernet 18. august avlyses på grunn av situasjonen. Styret beslutter full betalingsstopp. Selskapet settes under administrasjon av Finansdepartementet. Selskapets passiva blir igjen i det gamle morselskapet, som ledes av et offentlig oppnevnt administrasjonsstyre. Et nytt holdingselskap, UNI Storebrand Nye AS, overtar det gamle selskapets aktiva og driver forsikringsvirksomheten videre med Per Terje Vold som administrerende direktør. Flere toppledere går og erstattes av ny ledelse.

Storebrand

Noen fakta om Storebrand pr 1988:

- Storebrand-Norden var et aksjeselskap med 651 mill kroner i aksjekapital fordelt på 32,55 mill aksjer. Det var vel 13.000 aksjonærer. Vel 69 % av aksjonærene eide mindre enn 500 aksjer og representerte til sammen 4,3 % av antall aksjer.
- Konsernet omfattet i hovedsak de samme selskap som i 1982, men det hadde skjedd en innstramming av den juridiske strukturen. Hovedstrukturen var fortsatt livsforsikring, skadeforsikring, internasjonal reassuranse og finans.
- Under hovedstrukturen var det i skadeforsikring noen spesialselskap (Europeiske, Risk Management) og fire regionselskap (Øst, Sør, Vest og Nord). Finans hadde en tilsvarende struktur men fortsatt med et stort antall juridiske enheter. International var også strammet opp og hadde få selskap igjen. Livselskapet kjøpte som før salgstjenester fra skadeselskapets regioner.
- Den operative virksomheten i liv- og skadeselskapene ble samordnet, og lagt inn i fire organisasjonsenheter, Forsikring, Finans, Administrasjon og IT.
- I perioden ble det foretatt ytterligere tilpasninger på grunn av dårlige resultater i finansselskapene, og en rekke selskap på dette området ble fusjonert eller avviklet.
- Konsernsjef var Jan Erik Langangen frem til Per Terje Vold overtok i 1992.

Noen tall fra Storebrands regnskap og årsberetning i perioden (hele tabellen bakerst):

År	Selskap	Premieinntekter (mill kr)		Netto rente-inntekter (mill kr)	Sum eiendeler (mill kr)	Resultat Konsern (mill kr)	Antall ansatte
		Liv	Skade	Bank			
1988	Storebrand	1.614	5.514		37.120	-261	3.436
1989	Storebrand	1.708	5.411		37.009	-67	3.059
1990	UNI Storebrand	4.179	8.348		85.667	403	4.773
1991	UNI Storebrand	4.665	9.225		92.734	471	4.670
1992	UNI Storebrand	4.756	9.506		91.648	-3.382	4.507

Skade- og livsforsikring i Storebrand

Storebrand gjennomgikk betydelige endringer

I Haugesund Sjø hadde vi oppnådd meget gode resultater. Da selskapet ble fusjonert inn i Storebrand, kom det tilbud om ny stilling med ansvar for forsikring i konsernet.

Tilbake i Oslo møtte jeg et på mange måter nytt Storebrand. Mye av det som skjedde var kjent gjennom god kontakt underveis, blant annet ved hyppig deltagelse på Svein Åsers ledermøter. Storebrand Finans hadde ekspandert kraftig, og det var etablert en ny struktur med datterselskaper og kontorer lokalt, parallelt med forsikringsdelen av konsernet. Storebrand hadde søkt om bankkonsesjon. Mange nye ansikter var kommet til, og det tok tid å bli kjent. Selv om konsernet var inne i en bedrøvelig periode resultatmessig, var det likevel en optimistisk stemning. Konsernet var i god driv, Jan Erik Langangen ble styreformann i Statoil, og ansatte var stolte over konsern og konsernsjef.

Enkelte skjær i sjøen var det jo. Ikke alle syntes det var bra at Jan Erik ble styreformann i Statoil. I Aftenposten 6.9.1988, sto følgende: *"Storebrand-sjef Jan Erik Langangens verv som styreformann i Statoil har nå utløst reaksjoner hos flere betydelige Storebrand-aksjonærer, erfarer Aftenposten. Platou Investments adm direktør Eivind Astrup sier at han er bekymret over at Storebrand-sjefen har et så krevende verv i tillegg til sin stilling på toppen av Norges største forsikringsgruppe, spesielt i en periode da selskapet går så dårlig. … .. er man også hos flere andre Storebrand-aksjonærer skeptiske til at Langangen må ofre tid på vervet som styreformann i Statoil, særlig hvis det viser seg at forsikringsselskapet selv er nede i en dypere økonomisk bølgedal enn tidligere antatt.".* Eivind Astrup hadde noen år tidligere vært ansatt i Storebrand, og kjente konsernet godt.

1987-resultatet var dårlig. Kostnadene var høye, finansvirksomheten hadde problemer og forsikringsresultatene preget av høye

skadeutbetalinger. Skadeforsikring hadde et resultat på –52 mill kroner, og var negativt for første gang i manns minne. Storebrand Finans hadde det imidlertid mye verre, med et resultat på -853 mill kroner i 1988.

Et omstillingsprogram, Omstilling '88, ble satt i gang. I et intervju i interninformasjonen "Konsernnytt" nr 15, 1988, sa konsernsjefen, Jan Erik Langangen: *"…. Jeg vil her igjen understreke at Omstilling '88 ikke må oppfattes som en ensidig konsekvens av 1987. Men minusresultatet ga oss naturligvis et psykologisk grunnlag og tidspunktet for igangsettelsen ble valgt etter dette. ……. Når det gjelder finansvirksomheten, var signalene der og vi burde ha fått på bremsene tidligere. I styret og administrasjonen ble det nok manet til forsiktighet. Men Finans var inne i en merkelig vekstpsykose. Det gjaldt å være størst for enhver pris. ……"*.

Vi hadde store utfordringer i skadeforsikring

Det ble harde tak i skadeselskapet. Fra -52 mill kroner i 1987 til +845 mill kroner i 1989, lå det mange store og små beslutninger. Det var mye svette og kanskje noen tårer. Jeg kjenner imidlertid ikke til om det måtte blodsutgytelse til, bare høyere blodtrykk hos noen, inklusive meg selv. For ordens skyld, Storebrand Finans bedret seg fra –853 mill i 1988 til -119 mill kroner i 1989. Det var sterk innsats også her.

All-risk forsikringer er flott for kunder som får en uventet og uønsket opplevelse med økonomiske konsekvenser. All-risk forsikringer er noe skit sett fra en forsikringsgivers ståsted. Dette gjelder særlig dersom de er utviklet og markedsført basert på utilstrekkelig forsikringsfaglig kunnskap og uten tilstrekkelig innsikt i konsekvensene av nye løsninger. Det fikk vi merke til gagns da skadeselskapet hadde sitt dårligste resultat noensinne. Det var ikke morsomt.

Intensjonene var de beste. *"Kunden skal oppleve Storebrand-Norden som Norges beste forsikringsselskap",* var utgangspunktet for "Ny giv"-kampanjen i 1985. Trygghet, hurtighet, tilgjengelighet, enkelhet og åpenhet var stikkordene som skulle beskrive kundens opplevelse av sitt møte med Storebrand. Det var positivt. Produktene var imidlertid også utvidet vesentlig i forhold til tidligere. Superforsikringene var en type all-risk dekninger. *"Med alt hva våre superdekninger omfatter ligger vi flere hestelengder foran våre konkurrenter. Her er vi allerede best. …..*" var utsagnet fra lederen for privatmarkedet. I interninformasjonen "Bindeleddet" nr 4, 1985, presenteres kampanjen under overskriften: *"Nyhet! Nå kommer Storebrand-Norden med forsikringene som helgarderer deg".*

Dessverre ble det i 1985 og 1986 ikke gjort tilstrekkelig med konsekvensvurderinger av utvidelsene, og fagfolkene nådde ikke frem med sine kritiske vurderinger. De nye risikoelementene ble ganske enkelt sterkt underpriset og risikovurderingen ved salg for dårlig, dessverre, for tankegangen og konseptet var jo egentlig veldig godt. Med litt mer faglig

bistand og riktig prising, kunne konseptet blitt veldig bra, både for kunder og selskap. Det tok tid før de dårlige resultatene meldte seg, men de kom.

En spesiell utfordring var bilforsikring. Vi hadde noen år tidligere satt i gang en storsatsning på unge førstegangskjøpere av bil, men de viste seg å representere en vesentlig høyere risiko enn eldre. Vi hadde i 1987 etablert et bonussystem som var teoretisk svært bra, men kundene forsto det ikke. Det var for komplisert. Et par år tidligere hadde vi, sammen med de andre skadeselskapene, satt i gang en offensiv - "Mysby-prosjektet" - for å få ned kostnadene ved bilreparasjoner. Bilbransjen var i harnisk. Dette omtales i et senere avsnitt.

Også innen brannforsikring, tyveriforsikring og ansvarsforsikring var det en negativ utvikling. Ikke bare privatmarkedet, men også bedrifts- og industrimarkedene hadde dårlige resultater. Det var nødvendig å ta grep på mange områder samtidig.

Vi hadde også noen utfordringer i liv

Også i liv var det utfordringer. I et tidligere kapittel er en kampanje i 1984 omtalt. I den ble det oppfordret til sparing med skattefradrag. Temaet ble knyttet til "dum sau og lur rev" (dumt å spare i bank, lurt å spare i livsforsikring). Det ble brukt avkastningsforutsetninger som var direkte useriøse og redusert skatt var et viktig utgangspunkt.

Kampanjen slo an i markedet, men fra innsiktsfulle fagfolk var dommen entydig negativ. Den medførte også stor politisk aktivitet, og var den direkte årsak til strammere rammebetingelser for hele næringen. I lederen i Forsikringstidende nr 10/1985, var kampanjen omtalt på en måte som var uvanlig. Det sto bl a: *"Hvem har vært den største sauen? Selv barn vet at ballongen sprekker – får man bare blåst nok inn i den. Og mange kjenner vitsen om hvem som kan lene seg lengst ut av vinduet: Til slutt er det en som vinner! Vi skrev sist at kampanjen fra Storebrand-Norden – med de dumme sauene som går i banken for å spare skatt istedenfor å bruke pengene til livsforsikring – var frekk. Men, spurte vi, er kampanjen også dum?....."*. Det har neppe vært andre saker der næringens eget fagblad så til de grader har harselert med et selskap i egen næring.

SAUER OG SKATT OG MYE LIV – EN OPPSUMMERING

Noen av synspunktene som kom opp:

1. "Det er umoralsk å annonsere for skatte fradragsformer som er i mot lovens intensjoner (Lånefinansiert engangsinnbetaling)."
2. "Det er spesielt uheldig nå, når skattebestemmelsene står på den politiske agenda."
3. "Det er umoralsk å bidra til negative holdninger til det å betale skatt."
4. "Den provoserende formen kan ha en effekt på markedet som er motsatt av hensikten."
5. "Det å kjøre store formater er sløseri. Samme effekt kunne vært oppnådd med mindre formater."
6. "Store formater virker provoserende på markedet. Har man så god råd?"

(Sitat fra en artikkel i Konsernnytt nr 8, 1986 som illustrerer årsakene til at politikerne reagerte.)

Det var ikke morsomt, men illustrerer at i en periode satt offensive markedsførere i førersetet. Kampanjen utløste nye og strammere rammebetingelser fra myndighetene. Mange var av den oppfatningen at disse var verken kunder eller næringen tjent med. Det var et skikkelig selvmål.

Det er fortsatt vanskelig å forstå at verken konsernsjef eller styre reagerte. En kilde har fortalt at styreformannen senere uttrykte irritasjon over at kampanjen ikke var behandlet i styret, og at også han var svært skeptisk. Dersom det er riktig, var det vel pussig at han ikke fulgte opp saken og fikk stoppet kampanjen.

En konsekvens av nytt regelverk var mye arbeid med å utvikle nye produkter og bedre kommunikasjon med markedet. Fagmiljøene fikk en stor jobb med dette.

Det var behov for en omfattende snuoperasjon

De dårlige resultatene var den største utfordringen da jeg fikk den nye stillingen, som omfattet både livs- og skadeforsikring.

Den juridiske strukturen innen forsikring var uendret, med Storebrand Livsforsikring og Storebrand Skadeforsikring som hovedselskapene. Da Svein Aaser ble konsernsjef i Hafslund-Nycomed 1986, overtok Bjørn Kristoffersen som adm direktør i skadeselskapet. Han hadde da hatt stillingen som adm direktør for Storebrand International i vel ett år. Før han kom til Storebrand, hadde han arbeidet i Aker-systemet, og hadde ikke forsikringskompetanse da han ble ansatt i Storebrand. Bjørn ble senere konsernsjef i KLP.

Da Odd Espolin Johnson ble pensjonist i 1987, ble Bjørn adm direktør i livselskapet i tillegg til skadeselskapet. En viktig årsak til det, var den tanken som hadde modnet frem i konsernet over noen år, nemlig at Storebrand skulle ivareta hele kundens forsikringsbehov. Samordning og fellesløsninger, og ikke minst felles distribusjon, skulle videreføres på en enda mer effektiv måte. Et tett og godt samarbeid mellom fagmiljøene ble viktigere enn før.

I begynnelsen av 1988 ble det derfor gjort en større omorganisering i skade- og livselskapene. De forskjellige fagmiljøene som arbeidet med skade- og livsforsikring ble samlet i en organisasjonsenhet. Enheten omfattet produkter, pris, aktuar, reassuranse, oppgjør, utredning, markedsføring og opplæring. I livsforsikring var det også store produksjonsavdelinger for poliseutstedelse, helsevurdering, kundeservice, oppgjør og regnskap som ble lagt til denne enheten. Det var over 500 ansatte i alt. Ansvar for bunnlinjen både i liv og skade var også inkludert.

Denne stillingen omfattet et kjempeområde. Det var ikke en ønskestilling, og min reaksjon var først å si nei takk til den. Stillingen var ganske enkelt for stor. Utfordringene var formidable. Imidlertid var det denne stillingen jeg fikk tilbud om. Det var ingen alternativ da. Dette ble den mest krevende lederutfordring jeg har hatt.

Da den nye organisasjonsstrukturen ble fremlagt for de tillitsvalgte, var reaksjonen bastant negativ. Da de ble fortalt at jeg var tiltenkt lederoppgaven, snudde de og sa at da ville de støtte løsningen. Jan Erik sa også at han på forhånd ikke hadde vært i tvil om reaksjonen. Det var en gedigen tillitserklæring. Samtidig ble jo fallhøyden stor.

Det var en krevende tid, men det gikk bra

Stillingen medførte ikke bare stort kontrollspenn og mange tunge saker. Den medførte også engasjement i Forsikringsforbundet, blant annet som medlem i Hovedutvalg Skade og Hovedutvalg Liv. Noe tid ble også brukt som styremedlem og senere styreformann i Forsikringsakademiet.

Som medlem av CEFORs råd, fikk jeg nyttig informasjon, men det var relativt få møter og det var lite arbeidskrevende. Imidlertid var nordsjøflåten inne i en problemfylt tid, så det skjedde en del her også.

Tiden ble for knapp og møtene mange. Ofte startet møtene kl 0700 og jeg var sjelden i seng før langt over midnatt. Kveldene og helgene ble brukt til å lese dokumenter. Det var utrolig mange av dem. Jeg var i ferd med å bli utbrent da fusjonen med UNI i 1990 heldigvis bidro til at liv og skade skilte lag igjen. Som en forberedelse til fusjonen fikk Per Terje Vold ansvaret for livdelen, mens skade og enkelte fellesfunksjoner ble igjen i mitt ansvarsområde.

En daglig dose blodtrykksmedisiner har fulgt meg siden. Det gikk bra, men blodtrykket ble en påminnelse om at det er fornuftig å kjenne på kroppens signaler før det er for sent. Ett av signalene var hyppig hodepine. Det førte aldri til sykefravær, men grundige medisinske undersøkelser påviste migrene. En positiv bieffekt av blodtrykksmedisinene var at hodepinen forvant.

Vi klarte å endre dårlige resultater til meget gode på mindre enn to år. For å klare det, var det behov for sterkere lut enn finjusteringer i tariffene.

I Årsberetningen for 1989, side 41, (skrevet våren 1990) beskrives det i noen få, nøkterne ord, hva som preget denne perioden: *"Utviklingen i Storebrand de siste par år representerer "back to basics" i vår forsikringsvirksomhet. Riktig prisfastsettelse ut fra risiko, skadeforebyggende tiltak, effektiv skadebehandling og god service er på*

ny satt øverst på dagsorden.". Ordene "på ny" illustrerer at fokus hadde vært andre steder en periode.

I de følgende avsnitt beskrives noen av de utfordringer som vi hadde og hvorledes vi klarte å løse disse. Det var tilfredsstillende å oppleve at resultatet av arbeidet ble bra. En artikkel i Økonomisk Rapport nr 7-90, illustrerer dette: "*Gullår i forsikring*" var headingen. Videre: *"… Storebrand Forsikring og Storebrand International, som er de to skadeselskapene i konsernet, hadde alene et driftsresultat omtrent på linje med hele den norske skadeforsikringsbransjen året før. …… Den desidert største fremgangen blant enkeltselskapene hadde Storebrand Forsikring – fra et driftsresultat på skarve 49 millioner i 1988 til hele 845 millioner kroner i fjor. Rekorden kommer på tross av at Storebrand har tapt markedsandeler og på tross av at premieinntektene har gått noe ned. Eller er det kanskje nettopp denne avgangen som har gitt resultater? Storebrand har bevisst økt skadepremiene for å få bedre samsvar mellom premie og risiko. Dette har resultert i et visst kundefrafall, spesielt blant de dårligste kundene. …… På ett år er skadeprosenten redusert fra 84 til 68,7. Det er ekstremt.".*

Sterke fagmiljøer var og er nødvendig i forsikring

Fagmiljøene måtte utvikles

Styreformannen i konsernet etter fusjonen mellom Storebrand og Norden, Gunnar Aasberg, var svært opptatt av at konsernet skulle ha en desentralisert organisasjon. Flere av de tidligere sterke fagmiljøene i skadeselskapet, ble derfor splittet opp da Storebrand-Norden ble etablert. Med fokus på kostnader, hadde vi også nedbemannet og brukt førtidspensjonering ned til 60 år som et virkemiddel. Noen hadde aktivt søkt, og fått, stillinger hos konkurrenter, fordi de ikke fikk gjennomslag hos ledelsen i Storebrand. Vi hadde få tyngre fagfolk igjen i den sentrale organisasjon. Flere sentrale ledere manglet erfaring og innsikt i forsikringsvirksomhet. Resultatet av en rekke viktige beslutninger vitner om det.

I mitt nye lederteam i 1988, fikk jeg heldigvis med tunge fagfolk som Bernt Lamark, Gunn Ovesen, Ivar Leren, Walther Neuhaus, Einar Karud, Jon Ansteinsson med flere. Med unntak av Gunn, var dette personer jeg kjente godt fra tidligere, og visste at jeg kunne samarbeide godt med. Gjennom intervjuer ble det også klart at Gunn hadde solid kompetanse på området, og valget var enkelt. Disse ble den harde kjerne i oppbyggingen av fagmiljøene igjen, og de gjorde en fabelaktig innsats i denne perioden.

Det tar tid å bygge opp fagfolk. McKinsey hadde noen år tidligere gjort en analyse av det vi kan kalle kjernekompetanse. De konkluderte med at det er en kritisk masse på minst 7 personer for å kunne utvikle og holde ved

like spisskompetanse i den type miljøer som nå rapporterte til meg. Ansvarsområdet ble organisert med dette for øyet, men vi var klar over at vi snakket om år før vi kom dit vi burde i flere av enhetene.

Ledergruppen var dyktige fagfolk

Bernt Lamark fikk ansvar for Bedrift Skade. Han var en meget dyktig fagmann innenfor industriforsikring og bidro vesentlig til at vi oppnådde gode resultater. Han ivaretok også utgående reassuranse på en kompetent måte. Vi hadde kjent hverandre i flere år. Han deltok blant annet i et organisasjonsprosjekt som ble ledet av meg og vi deltok også i et likviditetsprosjekt sammen. Forutsetningene for et godt samarbeid var til stede. Jeg var bevisst at Bernt gikk rundt meg faglig.

For Jon Ansteinsson og meg var rollene nå snudd i forhold til Brage-Fram-tiden. Nå rapporterte han til meg med ansvar for aktuarområdet. Både ansvarshavende aktuar liv og ansvarshavende aktuar skade rapporterte til han. At jeg nå var hans sjef, gjorde ikke forskjell i vårt forhold. Han var en bidragsytende, støttende og positiv person uansett. Med det trykket vi da hadde på lønnsomhet, var dette et krevende område, og hans innsiktsfulle bistand var svært viktig.

I den perioden han rapporterte til meg, var næringens arbeid med ny forsikringslovgivning omfattende og krevende. Når komplekse livspørsmål ble diskutert, var Jon en god hjelper. Når jeg kunne si til de andre representantene for næringen at et synspunkt var avstemt med Jon, da ble det godtatt uten videre. Han hadde markert seg med sine solide faglige kunnskaper og sunne skjønn i næringen, og hadde en autoritet der som det var godt å kunne trekke på.

Gunn Ovesen er en av de mest spennende personer jeg har truffet. Gunn fikk ansvar for Privat Skade. Hun var en meget kompetent, men også krevende medarbeider. Hun var en sterk analytiker, meget kunnskapsrik og hadde god erfaring på området. Hun var også omsorgsfull og bidragsytende, men hun var sta og kunne utrykke seg på en meget udiplomatisk og nordnorsk måte.

Vi hadde en utfordrende periode sammen, med stor innsats for å øke lønnsomheten og hindre at markedsandelene ble redusert. Det siste var spesielt utfordrende fordi lønnsomhetstiltakene var omfattende, også i privatmarkedet. Vi tok derfor initiativ til å øke markedsbudsjettet og på den måten støtte salgsorganisasjonen. Det dreide seg ikke bare om nysalg men om å bevare porteføljen. I et styremøte ble vi kontant avvist av styreformannen. Han var opptatt av at vi måtte konsentrere oss om en ting om gangen. Nå var det lønnsomhet som gjaldt. Gunn, som var med meg i styremøtet, hadde problemer med temperamentet, og var på nippet til å komme med ett av sine nord-norske utbrudd. Det var nesten synd at hun ikke gjorde det. Hvem vet, kanskje det hadde virket. Også i ettertid

er jeg overbevist om at vårt forslag var godt og ville ha bidratt til å holde markedsandelene oppe.

Da hun ble adm direktør i Viktoria, vårt svenske datterselskap, var det med min støtte. Hun hadde stort potensial som her fikk en mulighet, og hun vokste på oppgaven. Det er ikke overraskende at hun i dag (2009) er adm direktør for Innovasjon Norge.

Da hun mistet mannen sin var det en vond periode for henne, selvsagt, men også for meg. Min kone og jeg hadde tidligere mistet vår eldste sønn. Selv om vi hadde bearbeidet dette godt, ble det nå rippet opp i dette. Det var derfor vanskelig å være den støtten som jeg burde ha vært.

Jan Gunnar Rossvold var en dyktig medarbeider i en veldig spennende periode. Han ble leder for Privat Skade etter at Gunn fikk ny stilling i Stockholm.

Han var en kompetent leder med bred faglig bakgrunn. Samtidig var han meget kreativ og handlekraftig. Vi fikk et samspill som vi begge hadde stor glede av. Vi utfylte hverandre på den måten at jeg ser helhet, er strukturert, systematisk og ryddig, men ikke spesielt kreativ. Jeg er nok nytenkende, men må ha hjelp til de konkrete løsningene og til å gjennomføre. Vi kastet ball sammen om mye, ikke minst i forhold til det faktum at vi tapte markedsandeler etter sterke lønnsomhetsforbedrende tiltak. Det gikk på renomméet løs.

Storebrand hadde tidligere støttet tiltak innenfor trafikksikkerhet og brannsikkerhet med gode resultater. Vi ble enige om at vi måtte fokusere mer på skadeforebyggende tiltak. Barnestoler i bil, redningsbøyer, ”Det er ditt liv” og mye mer profilerte Storebrand i denne tiden, og satte Storebrand ettertrykkelig på kartet. Særlig fikk vi mye god presse i lokalmedia. Vi tok samfunnsansvar og knyttet det opp mot vår kjernevirksomhet. For all del, det var mange personer som bidro på en flott måte til disse og andre gode tiltak, men samspillet med Jan Gunnar var inspirerende og ga gode resultater for Storebrand.

Steinar Næss var ansvarlig for fag- og salgsopplæring. Han var en positiv og støttende person, men det gikk ikke så bra på hans område som forventet. Resultatet var at jeg gjennomførte en prosess for å styre ham ut av stillingen. Samtidig anbefalte jeg at han satset på et annet arbeidsområde, og mente at han hadde gode forutsetninger i salg. Tanken var at han skulle finne oppgaver der han kunne lykkes bedre. Prosessen var utfordrende og ikke spesielt morsom. Han hadde problemer med å se at det var et gap mellom forventninger og resultat.

Han søkte og fikk en salgslederjobb. Det gikk et par år. Så tok han kontakt og takket meg fordi han hadde kommet inn på et spor der han virkelig lyktes. Han kunne bekrefte at han mestret denne stillingen langt

bedre enn stillingen som opplæringssjef. Da han litt senere ble ansatt som salgsdirektør i min organisasjon, ble det en suksess for alle parter.

Han er det beste eksemplet jeg har på at en medarbeider som ikke får det helt til, bør hjelpes til å bytte jobb før det er gått for lenge. Det er viktig at det brukes nok tid for å finne ut hvor forutsetningene er bedre for å lykkes. I et senere kapittel er det skrevet noe om at vi ikke bør kalle dette vanskelige samtaler. Det dreier seg jo om muligheter til å oppnå bedre mestring av de daglige gjøremål, bedre resultater og økt trivsel.

Ivar Leren var en dyktig leder og skapte verdier for konsernet gjennom mange år. Han var en klar og sterk leder samtidig som han var et varmt og omsorgsfullt menneske. I den tiden han rapporterte til meg, som leder for Bedrift Liv, var han en god støtte. Han bidro på en fin måte til de gode resultater som vi kunne legge frem. I hans tid ble den lovbestemte Yrkesskadeforsikring lansert, og hans innsats her var av stor betydning.

Det var gledelig å observere det gode samarbeidet han bidro til mellom tradisjonelt atskilte miljøer i liv og skade. Yrkesskadeforsikring har elementer av både livs- og skadeforsikring i seg, og dette samarbeidet var svært verdifullt for de løsninger som ble utviklet. Min bakgrunn fra både livs- og skadeforsikring var medvirkende, men det var det praktiske samarbeidet som betydde noe. Det var dette praktiske samarbeidet som demonstrerte at miljøene faktisk hadde mye å bidra med for hverandre.

Sammen med Tor Tesli, vår finansdirektør, var Ivar en driver bak Kiel-turene for store kunder. Her var det et tungt faglig program, men den sosiale delen var også viktig. Han gjennomførte beslutningen om kundenes egenbetaling, som er omtalt et annet sted, på en smidig måte og kundene fortsatte å delta.

Senere har han hatt flere sentrale stillinger i Storebrand, til sist som adm direktør for Europeiske. Her videreutviklet han, sammen med dyktige medarbeidere, det førsteklasses konsept for reiseforsikring som Bjarne Kvinnsland etablerte mange år tidligere. Det er ingen tilfeldighet at Europeiske har en så solid profil i Norge.

Ivar er en sosial person og har sans for et godt måltid med en cigar til cognacen. Det var neppe tilfeldig at han var medlem i Det Norske selskap. Med Ivar som døråpner, hadde min ledergruppe flere hyggelige sammenkomster der.

Digresjon: Også i senere år er jeg blitt invitert hit, og setter pris på den avslappede og vennlige atmosfæren. Det Norske Selskap var, og er fortsatt, en klubb og et møtested for samfunnstopper. Det er et paradoks at kvinner fortsatt ikke kan bli medlemmer. Rammen er historisk, med knirkende parkett og en verdifull samling av billedkunst. Biblioteket inneholder skatter som er unike. Ved en omfattende rennovasjon

gjennomført i løpet av de siste årene, har de klart å beholde atmosfæren. Kjøkkenet er godt og stedet blir benyttet til uformelle måltider og sosial omgang. Det er ikke lov å ha formelle møter i disse lokalene. Det er imidlertid neppe særlig tvil om at mange viktige samfunnsspørsmål og utfordringer for næringslivet drøftes uformelt og finner sine løsninger der.

Blant de mange sekretærer jeg har hatt opp gjennom årene, var nok Turid Olsvold den som tok de tøffeste takene. Den støtte hun ga i denne krevende perioden, var svært verdifull. Hun var først min sekretær i perioden som administrasjonsdirektør, men fikk en annen stilling da jeg flyttet til Haugesund. Da jeg kom tilbake til Storebrand, tok hun selv initiativet til å bli min sekretær igjen. Det var ikke nei i min munn.

Hun hadde i tidligere år vært flyvertinne på internasjonale ruter. Kanskje den treningen hun fikk der, bidro til at hun alltid klarte å holde hodet klart i vanskelige situasjonen. Det å holde orden på alle dokumentene som måtte leses og tas med i møter, få skrevet ut alle dokumentene som ble diktert hjemme om kveldene, holde kalenderen à jour, sørge for at jeg var der jeg skulle være til rett tid, var utfordrende. For at hun skulle være oppdatert på mine aktiviteter, deltok hun i alle ledermøter og skrev referat fra disse. Hun sørget for at jeg fikk fulgt opp det vi besluttet. Hun var alltid positiv og blid.

Enkelte skulle skyves ut

Knut Francke var en god og hyggelig kollega i den perioden jeg var administrasjonsdirektør i Storebrand. Knut hadde ansvar for fagmiljøene i skadeforsikring. Både da og senere hadde vi en hyggelig og god relasjon og jeg lærte å sette stor pris på ham som person.

Tilbake fra Haugesund med ansvaret for forsikring, var meldingen fra Jan Erik Langangen og Bjørn Kristoffersen at Knut ikke skulle inngå i min ledergruppe. Jeg ble fortalt at resultatutviklingen i hans ansvarsområde ikke hadde vært tilfredsstillende og at han måtte ta konsekvensen av det.

Han hadde satt i gang en rekke tiltak for å endre på det, slik han beskriver det i et "forsvarsnotat" til Bjørn Kristoffersen datert 20.5.1988, men de hadde ikke vist seg på bunnlinjen ennå. Knut var derfor uten oppgaver.

Selv om hans stilling hadde omfattet kanskje tredjedelen av mitt nye ansvarsområde, følte han nok at jeg hadde skjøvet ham til side. I samtaler om dette, klarte vi heldigvis å skille sak og person, og vi hadde fortsatt en god relasjon. Knut hadde etter min vurdering kvaliteter som var nyttige for Storebrand. Det var ikke rimelig at han måtte ta konsekvensene av resultater som andre hadde påført Storebrand, syntes jeg.

Hans sjef, Bjørn Kristoffersen, ønsket å styre ham ut av Storebrand. Jeg fikk derfor kritikk da Knut ble invitert inn i mine ledermøter og fordi jeg ga ham oppgaver. Han bidro i denne perioden blant annet til å beskrive roller for fagmiljøene og tydeliggjøre behovet for kompetanse og beslutningskraft. Initiativet til dette kom fra noen av mine medarbeidere, som en periode hadde opplevd at fagkompetanse ikke ble tillagt tilstrekkelig vekt i toppledelsen. Jeg var helt enig i vurderingen. Selskapets svake resultater illustrerte jo nettopp dette problemet.

Både fagmiljøene og jeg følte at vi fikk god hjelp av Knut her. Han gjorde også en meget god jobb i et prosjekt som behandlet Storebrands forhold til meglere. Han fikk her demonstrert at han er en meget god analytiker og utreder. Det var medvirkende til at han senere fikk ansvar for strategisk planlegging i konsernet. Noen år senere ble han adm direktør i skadeselskapet. Da If ble etablert, fikk han ansvar for privatforsikring.

Det var mange grunner til at det igjen ble svake tall, først i Storebrand skadeforsikring og senere i If. Sammen med konsernsjefen i If, Bo Ingemarson, måtte Knut igjen ta konsekvensene.

Han var alltid opptatt av forandring og han var en flittig bruker av McKinsey. Jeg har fått innspill fra ansatte som indikerer at organisasjonens egen kompetanse kanskje ikke ble brukt i tilstrekkelig grad når nye løsninger ble utviklet. Det kan vel tenkes at de derfor ikke alltid var godt nok gjennomarbeidet og konsekvensvurdert. Med hans gode bidrag for å styrke fagmiljøenes rolle, som han samarbeidet med meg om, er jo dette litt paradoksalt.

Når han nå sitter i styret i Storebrand Skade, er jeg rimelig sikker på at hans erfaringer, og spesielt hans styrke som analytiker, vil være nyttig. Antagelig er dette en bedre rolle for ham enn rollen som operativ leder. Samtidig er Knut en førsteklasses person som det alltid er hyggelig å samarbeide med. Det er derfor flott at han fortsatt har en rolle i Storebrand.

Involvering gir alltid bedre resultater

Disse, og mange andre gode kollegaer, gjorde utfordringene i min nye stilling lettere å møte enn de ellers ville blitt. Likevel var det slitsomt.

Den første sommerferien ble brukt til å gruble og legge grunnlaget for snuoperasjonen. Før sommerferien var det brukt mye tid på å kartlegge situasjonen og identifisere utfordringene.

En viktig utfordring var rolledelingen mellom fagmiljøene i min organisasjon og regionene. Fra tidligere var heldigvis kunnskapen om regionene og forholdet til regionenes ledere meget godt.

Med en sterkt desentralisert organisasjon, og mange dyktige medarbeidere i regionene, valgte jeg å etablere noe vi kalte bransjestyrer. Bransjestyrenes rolle og mandat ble skrevet i løpet av noen solrike sommerdager på min hytte i Bamble. Konsekvensen var dessverre mindre bading og færre båtturer enn min familie hadde ønsket seg. Hvert av bransjestyrene ble ledet av den av mine medarbeidere som hadde ansvar for produktområdet, og hadde ellers en deltager fra hver region. Sammensetningen var slik at bransjestyrene hadde både produkt- og salgskompetanse.

Dette viste seg å være en gunstig modell. De fagansvarlige var fornøyd fordi de ble vist tillit gjennom den fullmakten de fikk. Regionledelsen var fornøyd fordi de fikk delta i viktige beslutningsprosesser på områder der de hadde gjennomføringsansvar. Det var en ny erfaring, og meget velkommen.

Viktige fokusområder i bransjestyrene var å identifisere årsaken til røde tall, tiltak for å komme i svart og virkninger av tiltak i tall og tid. Det viste seg at mange hadde liten innsikt i sammenhenger mellom de forskjellige parametere som bestemmer resultatet. Det at en beslutning i dag kan ta flere år før resultatene blir synlige i regnskapet, var en utfordring. Dette blir omtalt senere.

Lederne av bransjestyrene, som rapporterte til meg, hadde fullmakt til å ta beslutninger innen visse rammer. Regionene kunne påvirke og var medansvarlige for beslutningene. Det bidro til at de var mer lojale i gjennomføringen enn vi hadde opplevd tidligere. Når vi strammet kraftig inn i enkelte produkter og økte prisen radikalt, var regionenes kunnskap om hvorfor vi gjorde dette viktig. De kunne gi god informasjon videre til sine medarbeidere og følge opp at beslutningene ble fulgt. Det skapte også en viss stolthet å bli vist tillit. Den ble ikke misbrukt.

Foredrag og paneldebatt i Storebrand Sør.

Her sammen med fra venstre Tom Nysted og Ove Oland.

Vi brukte mye tid på å informere og motivere for de innstramminger som det var nødvendig å gjøre i produkter og tjenester.

Det var så mye å ta tak i av konkrete utfordringer at vi ikke klarte å ha direkte dialog med alle i organisasjonen om alt. Derfor måtte vi bruke intern-informasjonen til mye. Her er et par smakebiter.

LANDBRUKFORSIKRING:

– KLART VI KAN GJØRE NOE MED LØNNSOMHETEN!

Slik kommenterer Søren H. Ødegården den pågående opprydning i Landbruksforsikring. Dette er en liten bransje i Storebrand, sårbar for storskader. Skadeprosenten har vært høy i alle år. For en tid siden ble det innført ny tariff som også omfatter besiktigelse. Meningen er å kunne luke ut de risikoer vi ikke ønsker. Som argument for raskere gjennomføring av konverteringen peker Ødegården på at for de bruk som allerede er overført til ny tariff er skadeprosenten 47, mens den ligger på hele 142 for bruk som fortsatt har gammel tariff. Men hittil er bare halvparten av brukene kommet over på den nye tariff, forteller Ødegården.
Søren H., Gunn Ovesen og Harald Selstad vil sikkert ikke være uenig når vi med referanse til admiralen tillater oss å melde: – Hva fanden nøler I efter!

LØNNSOMHET I SKADEFORSIKRING

Av Søren H. Ødegården

Lønnsomhet i skadeforsikring har de siste tre år vært en fanesak. Suksess? Resultatene for 1987 taler for seg.

Målsetningen
er å komme ned i 72% i skadeprosent i alle bransjer. Ved utgangen av april var skadeprosenten i snitt 88%. Hva kan vi gjøre?

Bransjegjennomgang
Ved gjennomgang av alle bransjer de siste ukene er det dessverre klart at premieøkning må til i flere bransjer. Men vi kan ikke bare øke premiene. Da blir vi for dyre. Får vi ikke solgt produktene våre, og går kundene fra oss, spesielt de gode, er vi ille ute. Vi må derfor finne andre måter å angripe skadeprosenten på.

Riktig pris
Vi må sørge for at kundene betaler riktig pris. Konkurranserabatter skal ikke gis.
Den som prøver å lure systemet ved å taksere lavt eller på annen måte redusere premien lurer samtidig seg selv og oss andre. Får vi ikke tilstrekkelig premie, får kunden heller finne seg et annet selskap. Det gjelder både ved nytegning og ved fornyelse.

Skifte av selskap
Vær særlig på vakt når en kunde ønsker å skifte selskap og tegne forsikring i hos oss. Vi vet at flere av våre konkurrenter også rydder opp i sin portefølje. Vi kan derfor risikere å få inn kunder med mye skader. Still kontrollspørsmål og sjekk nærmere om nødvendig.

NB! Næringskombinert
Spesielt de næringskombinerte bransjer gir svake resultater. Det har de gjort i lang tid. Der må vi gjennomgå hele porteføljen. Hver enkelt kunde må vurderes. Hver enkelt risiko må besiktiges, og risikohåndboken brukes til punkt og prikke. Større risiki skal gjennom en spesiell vurdering. Vi har ikke råd til å la være å gjøre denne jobben. Dårlig kunder kan imidlertid bli gode kunder. Vi må få dem til å installere sikkerhetsutstyr. Det virker. La oss selge trygghet - ikke bare forsikring.

Felles ansvar
Jeg kunne også nevne annet som kan bidra til å bedre resultatene, men dette får komme via regionselskapenes ledelse. Jeg nøyer meg her med understreke at vi har et felles ansvar for vår forretning, og at vi må konsentrere innsatsen om det som er viktigst nå.

Ovenfor er en artikkel i Konsernnytt nr 24, 1988. Formen kunne nok vært bedre, men den reflekterer det presset vi hadde for å snu resultatene. Møter med ledere og øvrige ansatte var imidlertid mer effektivt og mer konstruktivt, særlig når vi åpnet for synspunkter og innspill til hvorledes vi best kunne nå resultatmålene. Når ansatte får full informasjon og får anledning til å bidra, er det mye enklere å få til gode løsninger og lojalitet til disse. Jeg har også erfart at det er mye god kunnskap og sunn fornuft i organisasjonen. Det er uklokt å ikke benytte seg av den. Samtidig er dialogformen tidkrevende, og tid hadde mange av oss for lite av i denne perioden. Det var en krevende balansegang.

Bruk av tilgjengelig informasjon gir bedre lønnsomhet

Fagfolk som hadde arbeidet i forsikring i lengre tid, visste at resultatene svinger. Det var imidlertid ikke forsket på viktige sammenhenger og om det var mulig å forutse utviklingen sikrere enn de gjetningene som vi gjorde. Utfordringen var å finne de rette parametere å regne på.

Skadeprosent og konjunkturer henger sammen

Vi satte i gang et arbeid for å finne ut om det er sammenhenger mellom samfunnsøkonomisk utvikling og skadeprosent. Datagrunnlaget var svakt. Med akseptable tilnærminger basert på tilgjengelig statistikk, kunne ansvarshavende aktuar, Walther Neuhaus, dokumentere at det faktisk er korrelasjon mellom viktige samfunnsøkonomiske parametere og skadeutbetaling i bilforsikring. Det var en interessant begynnelse. Ved å bruke denne kunnskapen kunne vi til en viss grad forutse hva som ville skje i risikobildet og sette inn tiltak i forkant. Flott. Senere gjorde vi lignende studier i andre bransjer, og fant i prinsippet det samme der.

Walther var aktuar og hadde tatt doktorgraden like før. En del av doktoravhandlingen var viet ”Early Warning”, der prognoseverktøy var et viktig element. Doktorarbeidet hadde derfor direkte relevans for det arbeidet vi satte i gang. Dessuten, Walther klarte å kombinere teori og praksis på en glimrende måte. Han valgte en periode å vie seg til forskning og undervisning, og hadde professorater ved flere universitet. Han sluttet i Storebrand og gikk dermed ut av min ledergruppe. Imidlertid hadde vi fortsatt kontakt. Hans og min sønn møttes i Ungdommens pianomesterskap i flere år, og både de og vi foreldre hadde hyggelig kontakt der.

Da UNI Storebrand var etablert, overtok Brigt Breiland stafettpinnen, og utviklet modellen til Walther videre på nye områder. Det bidro til at vi begynte å få god kontroll på lønnsomhetsarbeidet. Vi hadde lagt den røffe perioden, med kraftige og ikke alltid veltilpassede tiltak, bak oss. Nå

kunne vi målrette og tilpasse styrken i tiltakene basert på en bedre forståelse av tendensene i et bredere risikobilde. Ikke minst viktig var det at vi bedre kunne tilpasse tiden for iverksettelse av tiltakene.

Mine etterfølgere viste imidlertid ikke den samme interessen for denne type analyser og verktøy. Senere kom nye perioder med dårlige resultater som kunne vært unngått, dersom det arbeidet vi satte i gang i 1988 var blitt videreført. I Årsberetningen for 1997, side 23, sto følgende kommentar til svakere skaderesultater, både økt skadefrekvens og økt gjennomsnittsutbetaling pr skade: *"Det finnes få vitenskapelige analyser som kan bidra til å forklare denne utviklingen, men i begge tilfeller antas den sterke kjøpekraftutviklingen og de generelt gode tidene å være sterkt medvirkende faktorer til økte skader. Adferdsendringer og nye holdninger gjør seg gjeldende, i tillegg til effekten av flere og dyrere hus og biler. For Storebrand er det viktig å finne og analysere de bakenforliggende forklaringer på skadeutviklingen, både for å kunne bidra til skadeforebyggende tiltak, og for å kunne prise produkter på en rettferdig og lønnsom måte.".*

Dette sitatet illustrerer at kompetanseoverføring er et viktig tema ved lederskifter. Det illustrerer også at nye ledere ofte vil gå sine egne veier, og gjør derfor ofte de samme feilene som tidligere ledere har gjort. Litt ydmykhet, respekt og lydhørhet for de som har erfaring kan være lønnsomt.

Simulering av resultater kan gi nyttig underlag for beslutninger

I tillegg utviklet vi en modell som simulerte forsikringsresultatet i skadeforsikring i en tre-års-periode. Vi fikk her vist sammenhengen mellom beslutninger tatt i dag og resultatet måned for måned i de etterfølgende tre år. Det var en nyttig eksersis og representere god læring for mange. For fagfolk som hadde vært med en stund, var dette kjent stoff. Imidlertid hadde vi nyansatte, også i sentrale stillinger, som ikke hadde fått tilegnet seg denne innsikten gjennom utdannelse eller tidligere praksis.

Siviløkonomene er viktige bidragsytere i finansvirksomhet. De har imidlertid en tendens til å tenke kortsiktig profitt fremfor langsiktig verdiskapning. De har ikke alltid lett for å forstå årgangsprinsippet og reserveavsetninger i forsikring med lang hale, som kommentert i et senere avsnitt om ansvarsbransjen. Det kunne av og til komplisere diskusjoner mellom økonomer og fagfolk i forsikring.

Simuleringene ga derfor et godt grunnlag for å diskutere alternative strategier for å oppnå og beholde tilfredsstillende lønnsomhet på kort og lengre sikt.

Også denne modellen ble lagt til side av minne etterfølgere, dessverre.

Utradisjonell tenkning er bra, men innsikt er også nødvendig

Forurensningsskader var krevende og ga store skadeerstatninger
Ansvarsbransjen hadde vært igjennom en problemfylt periode, og tallene var stygge. I denne perioden kom det flere erstatningskrav etter forurensningsskader som følge av utslipp fra industrien. Vi hadde meget gode jurister, men hadde begrenset innsikt på dette fagfeltet.

Industrien hadde, for å si det mildt, et meget anstrengt forhold til Bellona. Det var ikke så rart. Bellona hadde en konfronterende arbeidsform for å få oppmerksomhet om forhold som i dag er selvsagte for de fleste. Vi valgte likevel å etablere kontakt. Hensikten var å finne ut hva vi kunne lære av dem. Vi var antagelig først ute med slike kontakter. Vi var imidlertid ikke diskrete nok, for media fikk tak i saken.

Aftenposten hadde 1.9.1988 en artikkel der overskriften var: "*Forsikringsselskaper: Strengere mot miljøsyndere*". Videre skriver de: "*… Foreløpig ligger Storebrand fremst i forsikringsbransjen ved å vurdere å ansette spesialtrenede inspektører til å avdekke miljøfeller i bedriftene, og ved å søke Bellonas hjelp til å finne miljøsyndere. …*".

I interninformasjonen "Konsernnytt" nr 29, 1988, hadde vi denne reaksjonen, signert Tomm Kristiansen: "*Storebrands "miljøpoliti". Skal Storebrand ansette naturvernaktivister fra Bellona som inspektører og opprette eget miljøpoliti? Lesere av "Vårt Land" kunne få dette inntrykk av et heller friskt førstesideoppslag i avisen 31. august. Andre aviser har også registrert Storebrands "linje" og utroper oss til selskapet "som går lengst". Det er nok en overdrivelse å kalle Storebrands kontakt med Bellona for et "samarbeid", slik avisen gjør. Uformelle samtaler med Bellona-lederen Frederic Hauge om bedrifters utslipp er ikke mer enn hva et forsikringsselskap bør ha av kontakt med ressurspersoner. Vårt kommende "miljøpoliti" er ikke annet enn et fromt ønske om å kunne bistå våre storkunder med ekspertise i vurderingen av risikoen for miljøskader……"*.

Ansvar er en "lang-halet" bransje. Det tar ofte flere år før en skade oppdages og meldes, og det tar ofte lang tid fra en skade meldes til den utbetales. For å gi et inntrykk av utfordringen, kan det litt forenklet beskrives slik: Hvert år gjøres det en avsetning i regnskapet for skader som antagelig er inntruffet men ennå ikke meldt. Dessuten, når skaden meldes, gjøres det en avsetning i regnskapet på hva vi tror kan bli utbetalt. Statistikk for tidligere år kan hjelpe noe som underlag for vurderingene, men det er likevel mye skjønn og gjetninger.

Det viste seg at en del gamle skader var undervurdert og utbetalingene større enn avsatt. Det ble klart at vi måtte øke reservene for tidligere års skader. Denne oppjusteringen måtte vi hente fra årets resultat. Dermed ble dette redusert. Samtidig fikk vi meldt mange nye skader som det måtte avsettes for. Det reduserte også årets resultat. Det tok tid å komme over på den positive siden igjen, men fordi vi gikk grundig til verks i 1988 og 1989, var bransjen deretter lønnsom i flere år.

Etter meg kom det inn ledere som ikke hadde nok kunnskap om bransjen. Istedenfor å holde gode reserver som en buffer mot dårlige år, ble de redusert til et minimum. Resultatet ble røde tall på ny, dessverre. Flere ganger i senere år kunne ansvarshavende aktuar og ledere for ansvarsavdelingen fortelle at de ikke ble lyttet til. Det ga heller ikke noe resultat da jeg forsøkte å dele mine erfaringer med dem som da satt i førersetet.

Whip-lash-skader utviklet seg sterkt i en periode

Et annet utfordrende område var de såkalte whiplash-skader. Kollisjoner i bil kan føre til skade på nakken. Dette oppdages ikke alltid med en gang. Ofte blir symptomene merkbare etter lang tid, og kobling til en spesiell hendelse er krevende. Dette førte til mange vanskelige skadesaker. I disse var det flere dimensjoner. Skadelidte hadde fysiske problemer som kunne førte til uførhet. Forsikringsselskapene hadde ikke nok kunnskap, og hadde en tendens til å bagatellisere skaden. Tilbudet om erstatning ble derfor satt for lavt. Det førte til at advokat ble involvert og rettsapparatet benyttet. Dette er saker som media liker og det kom i en periode mange negative oppslag om selskapene.

Når advokater ble involvert kunne det virke som om den skadelidtes situasjon ble forverret. Fokus syntes å bli endret fra å bli frisk til å oppnå størst mulig erstatning. Vi etablerte derfor en rutine der en av våre saksbehandlere tok kontakt med den skadelidte så raskt som mulig etter at skaden var meldt. Hensikten var å legge til rette for en best mulig behandling. Mange saker ble løst på den måten. Jeg ga klar melding om at slike saker ikke skulle gi kunden dårligere økonomisk oppgjør enn om advokat var inne i bildet. Det viktigste var imidlertid å bidra til at den skadelidte ble frisk så raskt som mulig.

En rekke saker der symptomene ikke viste seg før lang tid etter kollisjonen, skapte problemer. Det ble gjort feil både av selskapene, av leger og av advokater. Det var flere grunner til det. Legers manglende kunnskap om whiplash ga av og til feil diagnose. Ofte manglet konkret informasjon om skaden fordi det ikke var mistanke om whiplash da kollisjonen skjedde. Dermed var det vanskelig å få fastslått årsaksforhold.

Også Storebrand hadde forsøkt å holde igjen i slike saker, og hadde ikke bedre renommé på dette området enn de andre selskapene. Det var mitt ansvar og jeg likte ikke situasjonen. Erling Johannessen, som var ansvarlig for skadeoppgjør, og jeg var enige om at vi måtte håndtere disse sakene på en bedre måte. Den store utfordringen var å finne ut hvorledes. Det var ikke bare å betale ut stadig større erstatninger heller, selv om det på kort sikt ville stoppet kritikken i media. Vi forsto heller ikke hvorfor Norge hadde en slik utvikling i whip-lash-skader, mens sammenlignbare land ikke hadde det. Mer og bedre kunnskap, var derfor nødvendig.

Vi diskuterte problemet både i Hovedutvalg skade og i andre fora i Forsikringsforbundet, og var enige om at noe måtte gjøres. Det var spesielt to forhold vi var opptatt av. Erstatningene i saker som var avgjort i domstolene viste en økende tendens. Det førte til økte premier. Samtidig var bilansvarsloven uklar på flere punkter. Derfor ble deler av erstatningen basert på skjønn og ikke på objektive kriterier. Det andre forholdet var den medisinske vurdering. Legene hadde heller ikke ekspertise og vurderingene sprikte veldig.

Vi samarbeidet med Oslo Legevakt for å få mer kunnskap. Dette samarbeidet ble imidlertid kritisert i media fordi Oslo Legevakt fikk økonomisk støtte fra tre forsikringsselskap til undersøkelsen. I Dagbladet 29.3.1992, uttalte generalsekretæren i Den norske lægeforening: *"Et høyst uvanlig opplegg, mildest talt kuriøst, kommenterer han….. Han legger til: Det hersker stor uklarhet omkring whip-lash-skadene. Spesielt synes sammenhengen mellom skade, skadeomfang, senfølger og uførhet å være sammensatt. Det er derfor viktig at det forskes på området. Men forskningen må legges opp etter skikkelige etiske regler.".*

For oss som hadde tatt initiativ til et samarbeid med leger for å få mer kunnskap, syntes det var synd at det ble mistenkeliggjort. Samtidig har jeg forståelse for at det ble satt spørsmålstegn ved motivene for å finansiere undersøkelsen. Det var jo klart at det for forsikringsselskapene også var et motiv å redusere erstatningsutbetalingene. Dette kom også frem i et intervju i den samme avisen: *"Vi tror at vi betaler ut for mye til gruppen whip-lash-skadde, men vi kan ikke objektivt slå dette fast. Vi håper undersøkelsen vil gi klarere svar. Direktør Søren Ødegården i Uni Storebrand tilkjennegir på denne måten hvorfor Uni Storebrand støtter forskningsprosjektet ved legevakten. Ødegården forklarer videre: Vi vet for lite om hva som er en ekte whip-lash-skade og hva som gir de samme symptomer. Når Oslo Legevakt ønsker å forske på årsaks-sammenhengene, så er det interessant for oss. Vi ønsker å gi en skikkelig erstatningsutbetaling, når det er grunnlag for det, men her er mye uklarhet.".*

Det ble i samtalen også understreket at vi var opptatt av å bidra til at de skadde skulle bli friske igjen. Av en eller annen grunn syntes ikke journalisten at det var like interessant, så det ble ikke tatt inn i artikkelen.

Vi tok initiativ til en lovutredning som kunne gi erstatningsutmålingen en mer objektiv basis. Det ble etablert et offentlig utvalg ledet av professor Peter Lødrup. Vi hadde også kontakt med legeforeningen, og ble etter hvert enige om å etablere en uavhengig legenevnd. Denne skulle avgjøre saken dersom partenes leger var uenige. Begge initiativene har senere ført til at det ble etablert en bedre praksis på området. Det var en utfordrende og spennende prosess.

Det var for øvrig interessant å notere at det høsten 2009 ble beskrevet en ny metode for å diagnostisere og behandle whip-lash-skader. Skadde har gode muligheter for å bli friske igjen. Imidlertid illustrerer medieoppslaget at ting tar tid.

Skadeforebyggende aktiviteter reflekterer samfunnsansvar

En bedrifts engasjement innen samfunnsansvar kan være positivt både for bedriften og målgruppen for aktivitetene. Storebrand hadde også tidligere arbeidet aktivt på dette området. Allerede i 1936 hadde Storebrand og Idun gitt hver sin redningsskøyte til Redningsselskapet.

Gamle kjenninger

Fra markedssjef Lundervold, Storebrand Stavangerregionen, har vi fått tilsendt et foto av de fordums redningsskøytene "Storebrand" og "Idun". Skøytene ble gitt av de to selskapene i 1936 og 1937 respektive og tjente redningsselskapet og kystbefolkningen i vest og nord godt og trofast i mange år. I 1969 hadde utviklingen innhentet dem og de ble solgt. - Skøytene er åpenbart kommet i gode hender, velholdte som de er. Det er altså ingen grunn til å angre på at vi ga de nye eierne anledning til å benyttet de opprinnelige navn.

Storebrand og Idun ga hver sin redningsskøyte til Redningsselskapet.

Et annet eksempel er et trafikkstudio som ble startet opp i 1975. Der fikk sjåfører i transportvirksomhet opplæring og trening i viktige ferdigheter. Hensikten var å redusere ulykker på veiene.

I 1983 etablerte Storebrand en egen skadeforebyggende avdeling som gjorde mye godt arbeid for å forebygge skader. I Årsberetningen for 1983, side 28, står følgende: *"For bedre å kunne møte de utfordringer som venter oss på denne sektor (stigning i antall skader og økning i erstatningsutbetalingene) har vi foretatt en organisatorisk oppgradering av vår skadeforebyggende funksjon. Den er nå markert som en hovedfunksjon på linje med markedsføring, polisebehandling og skadebehandling. Vi har på kort tid utviklet en ny organisasjonsenhet med kvalifiserte medarbeidere. I vår planlegging av det videre arbeid på dette felt, har vi lagt vekt på følgende områder: - Nødvendigheten av å benytte moderne markedsføringsteknikker for å nå frem i konkurransen om folks oppmerksomhet. – Gjøre det enklere for våre kunder å forbedre egen sikkerhet. – Stimulere våre kunder til å satse på sikkerhetstiltak. – I størst mulig grad å oppnå at våre kunder opplever våre tiltak som en ekstra service og ikke som noe påbud.".* Bra!

Med ansvar for forsikring i Storebrand, satte jeg ytterligere fokus på skadeforebyggende aktiviteter, både i eget selskap og i næringen. Næringen hadde gjennom mange år hatt et godt samarbeid med Trygg Trafikk og Brannvernforeningen. Dette ble videreført og videreutviklet.

I Storebrand satte vi etter hvert i gang en rekke forskjellige tiltak. Holdningen var at det er lønnsomt å unngå skader både for selskapet og for kundene - og for samfunnet. Færre ulykker på veiene innebærer færre personer med behov for ambulanse, legehjelp, sykehusinnleggelse, utbetalinger fra folketrygden, rehabilitering osv. Det er store beløp å spare for samfunnet. Problemet er bare at de offentlige kostnadene er budsjettert på mange forskjellige budsjett, og en samlet oversikt mangler. Det er derfor ikke synlig hvor store beløp det egentlig dreier seg om for samfunnet eller skattebetalerne. Dette burde regjeringen og politikerne ta tak i. Mange politiske prioriteringer og vedtak ville sett annerledes ut dersom Regjering og Storting hadde sett helhet og sammenhenger i de økonomiske parametere i et lengre tidsperspektiv.

Innbrudd i butikker var et stort og økende problem

Det var en forrykende negativ utvikling i det såkalte mellommarkedet. Et eksempel på et utfordrende område var innbrudd i butikker, spesielt i Oslo-området. Det enkleste var selvfølgelig å øke premiene. Det gjorde vi også i første omgang, opp til 100 %. Det var ikke populært hos noen. Med den kunnskapen jeg har i dag, ville vi nok vært mer nyansert. Imidlertid forsøkte vi å finne alternativer til premieøkninger. Spesielt så vi på

hvorledes vi kunne få ned antall skader. Det forutsatte at kundene beskyttet seg bedre.

Såkalte flerskadekunder kom i fokus. Vi begynte å stille krav til kundene om beskyttelse, f eks gitter foran vinduene, FG-godkjente låser mm. Det virket, og det ble rapportert om færre erstatningskrav. Bra. Imidlertid hadde vi ikke forutsett at det kriminelle miljøet, som hadde behov for penger, bare forflyttet seg til andre arenaer. Vi lærte at vi måtte tenke konsekvenser av tiltak i videre forstand enn vi hadde gjort så langt.

Utbetalingene av erstatninger etter industribrann var rekordstore

I denne perioden var det også en kraftig utvikling i industribrann. Det startet tidligere, men utviklingen bare fortsatte i min tid. Norge lå på branntoppen, og mange var bekymret både innen industrien og innen forsikring. Farmand nr 2, 19.1-1989 hadde en større artikkel om brann. Headingen var: *"Slurv gir brannmareritt. En milliard kroner ekstra opp i røyk i 1988. Brann og andre store skader i industrien er i ferd med å utvikle seg til et økonomisk mareritt for forsikringsselskapene, næringslivet og samfunnet*." Utbetalingen i 1988 var tre milliarder kroner, en milliard mer enn i 1987.

Det ble satt i gang en rekke tiltak og prosjekter for å snu utviklingen. Det ble blant annet satt i gang et større fellesprosjekt, Aksjon mot Storbranner, der Norges Forsikringsforbund og Norges Industriforbund samarbeidet om å redusere industribrannene. Bedre brannvern, raskere varsling og mer opplæring og trening var noen av fokusområdene. I Storebrand etablerte vi Sikkerhetssenteret på Hobøl.

I 1982 startet en liten gruppe entusiaster i Storebrand arbeidet med å få etablert et opplæringssenter for kunder med tanke på brannforebygging. Denne gruppen, med Aage Henriksen og Ole Chr Eckholt i spissen, hadde overbevisende argumenter. De hadde bare litt problemer med den økonomiske siden. Jeg ble involvert i saken, og var svært positiv til ideen. Forhåpentlig bidro jeg litt til at de kunne fortsette arbeidet, i første omgang for å klarlegge den økonomiske siden.

Nå hadde utviklingen i skader, særlig industribrann, demonstrert at et slikt senter hadde livets rett. I "ForsikringsForum" nr 2, 1988 er det planlagte konseptet beskrevet. Senteret ble bygget på Hobøl og åpnet 25.9.1989. Det ble åpnet med fulle flammer bak en glassvegg, og flammene ble slukket foran et entusiastisk publikum. Senere fikk alle deltagerne selv forsøke sine ferdigheter i brannslukking, og selvfølgelig ble det en suksess. Det ble også senteret.

Etter hvert har mange norske og svenske industribedrifter hatt nøkkelmedarbeidere på senteret for å gjennomføre kurs i forebygging av brann og brannslukking.

Her er jeg førstemann ut på et besøk før åpningen av senteret sammen med Bernt Lamark, Svein Hauge og Kjell Harsem.

Dette bidro til at Storebrand beholdt de fleste bedriftskundene i en periode da vi gjennomførte en omfattende snuoperasjon. Vi økte premienivået generelt dramatisk, men ikke for de kundene som demonstrerte at de tok det forebyggende arbeidet alvorlig. På dette området, som på så mange andre, er det mye synsing. Når fakta ble presentert, ga det ofte en a-ha-opplevelse. Det var et godt utgangspunkt for å diskutere tiltak som kunne hindre skader, og som kunne redusere premien. Det var lønnsomt for bedriftene å skaffe seg kunnskap og anvende den.

Senere er anlegget utvidet bl a for å demonstrere tunnelbranner, som flere ganger har vært i fokus. Det er vanskelig å dokumentere sammenhengen mellom aktivitetene på senteret og den positive utvikling vi hadde i brannskader senere, men personlig er jeg ikke i tvil om at det har forsvart investeringen mange ganger.

Det var hyggelig å bli invitert til en markering av 15-års-jubileet for noen år siden. Det var også morsomt å få bekreftet at det fortsatt er en gjeng entusiastiske og dyktige medarbeidere som driver virksomheten. De kan jobben sin og gjør den med et glimt i øyet.

Kampanjen "Ditt liv" hadde positive ringvirkninger

Ungdom og bilkjøring er ikke alltid en god kombinasjon. Høy fart og rus var årsak til mange skader. Manglende erfaring med bilkjøring var også en viktig faktor.

Vi hadde flere prosjekter sammen med Trygg Trafikk. To av dem ble kalt "Ditt valg" og "Ditt liv", der fokus var kjøring av bil under påvirkning av rusmidler. Målgruppen var ungdom. Visning av video var underlag for debatt i klasserommet. Stort inntrykk gjorde en ung mann som var lam fra livet og ned, etter en bilulykke der føreren var beruset. Produsent var

Jarl Goli, som på den tiden var kjent av alle unge i den aldersgruppen vi forsøkte å nå.

Initiativet til denne kampanjen ble tatt i UNI før fusjonen med Storebrand, men den passet godt inn i det arbeidet som også var satt i gang i Storebrand. Etter fusjonen var det naturlig å videreføre prosjektet. Anne Markussen og Jan Reed var entusiastiske og drivende krefter i min organisasjon, både for dette prosjektet og for andre skadeforebyggende prosjekter, og skal ha mye av æren for at dette arbeidet ble så vellykket.

Vi fikk innpass i videregående skoler, og samarbeidet godt med politi og kommuner over hele landet. Opplegget fikk svært god respons, og medieomtalen ga et meget positivt bidrag til Storebrands profil i markedet.

I interninformasjonen "Vi i UNI Storebrand" nr 26, 1991 sto følgende: *"UNI Storebrands store holdnings-kampanje DITT LIV ruller nå over landet etter at startskuddet gikk på en pressekonferanse i Oslo 4. november. Når hele presentasjons-turneen avsluttes i Tønsberg 11. desember, er det avviklet 20 pressekonferanser over hele Norge.*

DITT LIV viderefører det holdningsarbeidet som ble igangsatt for et par år siden gjennom prosjektet DITT VALG. Videoen DITT VALG avsluttes med trafikkofferet som våkner lam i sykehussenga. DITT LIV belyser følgene etter bilkjøring i påvirket tilstand - i dette tilfellet i hasjrus. ……. UNI Storebrand får klapp på skulderen fra mange hold for sitt engasjement mot rus i trafikken gjennom DITT LIV-kampanjen. Etter at materiellet er forevist departementet og Rådet for videregående opplæring, er kampanjen godkjent for utsendelse til videregående skoler i landet. Dertil har forskjellige forsknings- og fagmiljøer innen trafikk gitt oss ros for det ansvaret vi som selskap har tatt på dette området.".

Sterke visuelle virkemidler ble brukt for å skape oppmerksomhet og effekt.

Barnestoler i bil var populære blant nybakte foreldre

Ytterligere et område var barnestoler i bil. Vi hadde påvist mange ulykker med skader på barn. Årsaken var at biler ikke var konstruert for å gi beskyttelse til barn ved kollisjoner og utforkjøringer. Vi hadde på den tiden god kontakt med en svensk professor som hadde arbeidet med sikkerhet i bil. Et av tiltakene han hadde bidratt til var utviklingen av en sikker barnestol. I Sverige hadde Folksam gode erfaringer med å tilby denne barnestolen til sine kunder. Vi fikk enerett på denne i Norge, og startet en kampanje. Vi solgte ikke stoler. Stolen var utformet i flere størrelser. Ved å betale en lav leie fikk våre kunder leie stoler som var tilpasset barnets alder. Den slo godt an. Mange barn ble spart for skader. Samtidig fikk Storebrand flere kunder og ytterligere en stjerne i margen hos folk flest.

Fokus på sikkerhet i private hjem ga gode resultater

Vi etablerte en sikkerhetsbutikk som solgte skadeforebyggende utstyr på mange områder. Brannvarslere, brannslukkere, badebøyer, redningsvester og FG-godkjente låser er eksempler på at vi hadde fokus på hus og hjem, bil og båt i tillegg til bedrifters behov. Vi kjørte kampanjer for å få våre kunder til å anskaffe slikt utstyr, og salget var stort. Vi tilbød også hjembesøk for å gi kunder råd om beskyttelse. For å stimulere til skadeforebyggende tiltak, innførte vi rabatter på forsikringspremien for de som anskaffet utstyr eller gjennomførte beskyttelsestiltak. Responsen var udelt positiv.

Næringens omdømme var ikke god

Særlig etter fusjonen mellom UNI og Storebrand, satset vi aktivt på aktiviteter som kan kategoriseres under headingen Samfunnsansvar. Likevel var næringen i skuddlinjen, blant annet som etterdønninger etter ”Sau og rev”-kampanjen og andre lignende markedstiltak fra andre selskap. Vi var heller ikke spesielt enkle i alle skadeoppgjør, og ”den lille skrift” i vilkårene ble hyppig kommentert i media.

Det ble derfor tatt initiativ til et såkalt Omdømmeutvalg i regi av Forsikringsforbundet. Følgende sitat er hentet fra interninformasjonen *”Vi i UNI Storebrand” nr 10, 1991. ”Tilliten og troverdigheten til forsikringsnæringen må styrkes. "Den lille mann" kan fremdeles oppfatte oss som forsikringsgiganter, ifølge Omdømmeutvalgets rapport.*

For store omkostninger, mangel på tillit og troverdighet, kommunikasjonssvikt. En næring som er for lite offensiv og for lite samfunnsengasjert. Slik beskrives forsikringsbransjens mest uttalte svakheter av "våre egne", et utvalg bestående av folk fra Gjensidige, Vesta, Vital, UNI Storebrand og Norges Forsikringsforbund. Søren Ødegården har representert UNI Storebrand i det såkalte Omdømmeutvalget.”

Ett av de foreslåtte tiltakene ble fulgt rakst opp. Etablering av et etisk regelverk for næringen ble utarbeidet av en arbeidsgruppe der det også var eksterne deltagere. I desember 1991 var regelverket klart.

Flere av våre forslag førte til forbedringer. Det ville likevel være synd å si at næringen klarte å fjerne inntrykket som over år var skapt av forsikringsselskapene som "forsikringsgiganter" i forhold til "den lille mann". Det var et forsøk, og hjalp åpenbart noe, men utfordringene på dette område var, og er, kjempestore.

Dette illustreres av at det også i 2006 var et aktuelt tema i Finansnæringens Hovedorganisasjon. I FNH's årsrapport for 2006, skrev Arne Skauge: *"En avgjørende forutsetning for at finansnæringen skal kunne spille den rolle som samfunnet forventer, er at finansbedriftene, deres ansatte og deres organisasjoner opptrer på en måte som inngir tillit. …… FNH har satt tiltak for bedring av finansnæringens omdømme som en av de særskilt prioriterte sakene i Næringspolitisk handlingsplan for 2006.".*

Kvalitet i skadeoppgjør gir riktige skadeutbetalinger

Vi kan dessverre ikke ta for gitt at alle kunder er ærlige

Storebrand hadde de senere år vært igjennom flere krafttak for å redusere kostnader. Også innenfor skadeoppgjør ble det bemanningsreduksjoner. Takstapparatet ble delvis outsourcet. Rutinene ble forenklet. Mye av det som ble gjort, var fornuftig. Imidlertid gikk gjennomsnittsskaden opp og samlede skadeutbetalinger økte vesentlig mer enn innsparte kostnader. Vi forsøkte å finne årsaken. En grunn var at vi hadde redusert kontrollen av erstatningskravene. For mange kunder var det fristende å ta med skader som ikke var reelle, og større beløp enn det var grunnlag for. Problemstillingen er vel kjent. Et eksempel var snøscootere i Finnmark. Et annet eksempel var frysebokssskader etter strømbrudd. Leilighet gjør tyv, er dessverre en realitet. Det var dette vi så utslag av her.

Optimalisering av bunnlinjen krever innsikt

Vi hadde det travelt i 1988, og måtte få skadeoppgjørende ned til det nivået som var korrekt i henhold til vilkårene. Flere takstfolk og mer besiktigelse var nødvendig. Siviløkonomene fikk problemer igjen. Flere medarbeidere ville jo føre til økte kostnader. Vi satte opp regnestykker og sannsynliggjorde lønnsomheten. Likevel satt det langt inne å gå tilbake på tidligere beslutninger. Det ble slik jeg ville, men det var ikke spesielt

inspirerende å måtte bruke tid og krefter på noe som personer med innsikt i virksomheten umiddelbart forsto.

Dette var dessuten igjen et eksempel på at det tidligere var tatt beslutninger om bemanningsreduksjon uten skikkelig forarbeid. Involvering av personer med innsikt i berørte fagområder, og aktiv bruk av deres erfaring, lønner seg. Det er min erfaring.

Reparasjon av bilskader var stridstema men utviklet seg positivt

Reparasjon av bilskader var under diskusjon. Det ble fra bilbransjen hevdet at det var nødvendig å benytte originale deler av hensyn til garantien og for å unngå svakheter i konstruksjonen. Sikkerheten på veien var selvfølgelig et viktig tema. Før min tid var det startet opp et prosjekt der hensikten var å styre reparasjon av skadede biler på en bedre måte. Hensikten var selvfølgelig å redusere erstatningene. Det dreide seg om å definere en standard som omfattet både sikkerhet, tid, bruk av originale eller brukte deler, garanti osv. Dette innebar også å utvikle en standard for hvilken tid det ville ta å skifte deler og utføre definerte reparasjoner. Et svensk konsulentfirma gjennomførte tidsstudier ved norske autoriserte karosseriverksteder. Basert på resultatene av dette "Mysby-prosjektet", skulle hver reparasjon takseres og resultere i en fast pris. Erfaring fra et tilsvarende prosjekt viste at prisen på reparasjoner lå gjennomgående 30 % lavere etter innføring av en slik standard, uten at kundene ble berørt på en negativ måte.

Bilbransjen likte selvfølgelig ikke de tiltakene som forsikringsselskapene iverksatte og spesielt ikke Mysby-standarden. Mitt første møte i kontaktutvalget mellom Forsikringsforbundet og Bilbransjeforbundet ble ikke av mine hyggeligste møter. Min forgjenger hadde nok skapt en betydelig irritasjon mot Storebrand med uttalelser han hadde kommet med. Imidlertid sto alle forsikringsselskapene samlet i dette prosjektet.

En annen sak er at flere av bilbransjens representanter brukte store bokstaver dersom de oppfattet noe som en trussel mot noe eller noen i bilbransjen. De lot seg lett provosere, og forsikringsnæringen hadde i starten en stor utfordring med å selge inn nye løsninger.

Imidlertid ble vi etter hvert godt kjent. Vi fikk bygget opp et tillitsforhold som gjorde det mulig å snakke konstruktivt om vanskelige spørsmål. Den bastante fronten som jeg ble møtt med i det første møtet ble gradvis endret. Kontaktutvalget ble til et samarbeidsforum der begge parter lyttet til hverandre og utarbeidet fornuftige kompromisser. En av de markante personene som jeg etter hvert lærte å sette stor pris på, var adm direktør Eirik Høien i Bilbransjeforbundet.

Etter hvert fikk vi på plass en løsning som alle parter kunne leve med, og arbeidet med reparasjoner ble effektivisert. Ny stilling gjorde at jeg ikke

direkte fikk oppleve hele effekten av dette arbeidet, men mitt inntrykk er at vi var kommet inn på et godt spor.

Utredere er lønnsomme

Forsikringssvindel var en utfordring, og den var økende. Undersøkelser i regi av Forsikringsforbundet antydet at rundt 10 % av de erstatninger som selskapene utbetalte, var knyttet til forsikringssvindel. Et av tiltakene for å motvirke denne utviklingen, var etableringen av et sentralt register over alle forsikringsskader i regi av Norges Forsikringsforbund. Når et selskap registrerte en ny skade, ble denne registrert i det nye registeret. Samtidig ble det sjekket om kunden meldte inn samme skade til andre selskap. Dersom kunden krevde erstatning for samme skade i flere selskap, var det god grunn til å undersøke saken grundig. Dette var en type saker, blant mange, som utrederne skulle gå inn i.

Vi hadde erfart at hver utreder sparte Storebrand for betydelige beløp, og styrket derfor utrederavdelingen med flere personer. En anerkjent dyktig fagmann på området, Rolf Harry Jahrmann, ledet avdelingen fra han ble ansatt i 1983. Han var tidligere leder for politiets mordkommisjon, men så ut som, og var, en bestefarstype. Han var tillitvekkende. Bak det snille ytre, var det en skarp hjerne. Han og hans folk gjorde en fremragende innsats.

Det oppsto litt uro da han ble pensjonist. Avdelingen lå under Gunn Ovesens område, og hun valgte en ny leder som hadde hatt en annen politikarriere enn de andre i avdelingen. De mente at hans bakgrunn derfor ikke var tilfredsstillende. Gunn holdt meg orientert og jeg støttet hennes valg. Da uroen kom til overflaten, hadde Gunn og jeg samtaler med avdelingen, og spesielt med den nye lederen. Det ordnet seg.

Utrederne var viktige, ikke bare for å oppdage forsikringssvindel. De gjennomførte en rekke aksjoner som skapte mye oppmerksomhet i lokalmedia. Et eksempel er dumping av biler i innsjøer og ved kaier. I samarbeid med Falken og politiet ble etter hvert mange biler heist opp av vannet. Som regel var det da enkelt å avdekke at det hadde foregått forsikringssvindel. I tillegg til reduserte utbetalinger, registrerte vi færre mistenkelige forsvinninger av biler. Samarbeidet med politiet var også meget godt. Lokalmedia var positive og ga god hjelp til å spre informasjon. Utrederne hadde helt klart en preventiv effekt. Det var imidlertid ikke lett å tallfeste denne effekten.

Vi hadde i starten mest fokus på skadeforsikring, men innen livsforsikring kom det også etter hvert eksempler på at folk strekker seg langt for penger. Økonomisk Rapport nr 6-94, hadde en artikkel om forsikringssvindel: *"Kreativiteten i forsikringssvindel øker, og virkemidlene blir stadig mer ekstreme. Nylig ble en 38-åring dømt til syv måneders fengsel for å ha svindlet med sin brors dødsattest. ….. Det begynte med at 38-åringen, som opprinnelig er jugoslav, gikk til Gjensidige og tegnet en*

kapitalforsikring på sin bror – med seg selv som begunstiget. Etter noen tid fikk forsikringsselskapet beskjed om at broren var død. Som dokumentasjon, vedlagt kravet om utbetaling, lå en jugoslavisk dødsattest og en rekke andre "offentlige" dokumenter. Historien gikk ut på at broren var blitt utkalt til tjeneste i hæren, og at han omkom under krigshandlinger. Hvordan brorens jordiske levninger ble returnert til familien, var en heller makaber historie. …. Broren var riktignok død, men av kreft. Han hadde ikke tilknytning til Norge, slik forsikringsdokumentene fortalte. Han var dessuten svært syk og avkreftet på det tidspunkt forsikringen ble tegnet. 38-åringen ble belønnet med syv måneders ubetinget fengsel.".

I samme artikkel gjengis følgende historie: *"For et par år siden fikk UNI Storebrand inn en skademelding. Det var en dansk statsborger, født i Midtøsten, som forlangte erstatning etter at hans venstre tommelfinger var blitt amputert etter bruk av elektrisk sag. Det viste seg at mannen hadde forsikret seg i fire selskaper for samlet fem millioner kroner. Selv om tommelens "verdi" var bare 10 – 20 prosent av forsikringsbeløpet, skulle det bli et pent, skattefritt tilskudd til levekostnadene. Den omfattende dekningen, som forsikringstageren ikke hadde informert om, gjorde UNI Storebrand mistenksom. Etter undersøkelser i Danmark og i Midtøsten, hvor skaden hadde skjedd, ble selskapet overbevist om at dette var et makabert svindelforsøk. Mannen hadde to år tidligere hatt en nesten identisk skade som var dekket av danske forsikringsselskaper. Da var det venstre pekefinger som var amputert etter en ulykke med elektrisk sag. Året etter forsøkte mannen seg på tommelfingeren. Han rekvirerte skademelding, men den ble aldri sendt forsikringsselskapet. Sykehuset hadde nemlig klart å redde fingeren. Etter hvert viste det seg at mannen hadde hevet 1,8 millioner kroner på sine personforsikringer i Danmark.".*

Kunnskap om kundenes behov og atferd er nødvendig

Det omfattende analysearbeidet vi gjennomførte i denne perioden, viste at god kunnskap om kundenes forsikringshistorie er viktig for å finne frem til gode tiltak. Vi manglet systemer og metoder for å fange og holde ved like slik kunnskap. Det ble gjennomført en søkeprosess etter egnet IT-verktøy. Resultatet ble at vi anskaffet Memobase. Dette tok inn data fra våre fagsystemer og fra våre selgere og andre som hadde kundekontakt.

Personopplysningsloven var ennå ikke påtenkt, og vi hadde nok noe overskuddsinformasjon. Imidlertid hadde vi gode interne regler om hvorledes informasjonen kunne brukes. Jeg opplevde aldri noe misbruk, heller ikke i senere år.

Teknologisk var verktøyet langt fremme da vi tok det i bruk, men det ble etter hvert tungt å drive. Det ble avløst rundt år 2000. Med Memobase kunne vi identifisere målgrupper for forskjellige tiltak, enten det dreide

seg om markedsføring og salg eller lønnsomhetstiltak. Vi kunne vel i prinsippet skreddersy kommunikasjon helt ned på enkeltperson, men først i disse dager (2007) har vi gode nok printløsninger til at dette kan gjøres med forsvarlige kostnader. Likevel sier det noe om hvorledes vi tenkte. Det er viktig å "kjenne din kunde" helt ned på individnivå. Teknikken er der nå. Nå har vi også personopplysningsloven…….

Et område vi arbeidet mye med, var hvilke skader som var hendelige uhell og hvilke som var slurv og mangel på omtanke fra kunden. Vi fikk listet ut kunder med flere skader over en periode. Alle deres skader ble vurdert for å se om kunden burde få råd om forebyggende tiltak. Det var et stort antall kunder som etter hvert ble kontaktet av sin assurandør. De kunne bli rådet til å anskaffe brannvarsler og brannslukkingsutstyr eller bedre lås på utgangsdører eller andre hjelpemidler som kunne hindre gjentagelse av skader. Ofte fikk kunden dessuten valget mellom premieøkning eller bedre beskyttelse. De fleste valgte å gjøre tiltak for å forebygge skader.

Et annet verktøy i skadebehandlingen, men som kanskje var enda viktigere i underwritingen, var et kartsystem der vi la inn eiendommer som var forsikret hos oss. Dette var ressurskrevende, og ble benyttet bare i de store byene. Kartsystemet ga raskt oversikt dersom det skjedde en skade. Samtidig var det et godt hjelpemiddel for å avdekke hvor vi hadde store konsentrasjoner av risiki. I forbindelse med reassuranse av større risiki, skal antatt maksimum skade (PML) beregnes. Da må vi ta med såkalt kumulerisiko, dvs muligheten for at brann eller annen skade som oppstår ett sted, kan spre seg til andre risiki.

Samfunnsansvar gir økt forretning og er lønnsomt

Vi hadde også mange andre prosjekter og tiltak i denne perioden. De som er nevnt over illustrerer at vi arbeidet på et stort spekter av forskjellige områder, både for å snu resultatene og for å bedre Storebrands profil i markedet. Vi mistet markedsandel i starten, men på under to år hadde vi igjen meget gode resultater, også i salget. Med våre skadeforebyggende tiltak markerte vi oss med en varm og menneskelig profil. Med de tøffe tiltak vi gjorde på produkt og pris, var de skadeforebyggende tiltak en god motvekt profilmessig, og påvirket lønnsomheten positivt i et lengre tidsperspektiv.

Vi lyktes med det vi hadde satt oss fore, takket være mange meget dyktige fagfolk og full støtte fra konsernledelsen. Selv om det var en slitsom periode, lærte jeg mye og er takknemlig for at jeg fikk være med på den.

Hvitvasking var et aktuelt tema også i den perioden

I perioden kom jeg første gang i kontakt med hvitvasking. Da jeg kom tilbake etter en sommerferie var det stor ståhei i livselskapet. Det var

tegnet flere kjempestore livrenter med flere ti-talls millioner i engangspremie. Jeg har ikke tatt vare på dokumenter som viser datoer og tall, så det blir litt omtrentlig.

En assurandør i Rogaland hadde fått en henvendelse fra en person om behov for forsikring. Han var sjokkskadet av de store tallene, men med provisjonslønn var han i himmelrike. Lederen av Privat liv, Tor Græsvik, var ikke mindre begeistret. Med disse forsikringene i havn ville han nå hele sitt salgsbudsjett for året, og mer enn det. Da søknadene skulle behandles, ble flere ledere koblet inn. Økonomidirektøren, Fredrik Evjen, reiste til Paris for å sjekke en banksikkerhet som var presentert. Den var i orden. Selv konsernsjefen hadde stjerner i øynene.

Saken var kommet så langt da jeg var tilbake fra ferie at den i første omgang ble tatt til etterretning. Min begeistring burde vel vært like stor som hos de andre, siden budsjettet for Privat Liv var en del av mitt budsjett. Imidlertid var det noe som uroet meg, men jeg hadde ikke noe konkret å sette fingeren på. Jeg ba lederen for utrederne, Rolf Harry Jahrmann, om å ta en titt på saken. Det tok ikke mange dagene før han kunne fortelle at pengene var narkotikapenger som opprinnelig kom fra Canada. De hadde vært på en lang ferd via flere skatteparadis og Paris, før de havnet i Norge. Selvfølgelig ble forsikringene ikke etablert, og selvfølgelig ble saken politianmeldt.

Det var en smule skuffelse å spore hos mange da de faktiske forhold ble avklart. Jeg fikk heller ikke noe klapp på skulderen for mitt bidrag. Det uroet meg også en smule.

Ny lovgivning ga mye jobb

Ny forsikringsavtalelov og ny forsikringsvirksomhetslov

Både bank- og forsikringsvirksomhet var i fokus fra politikere og myndigheter. Arbeiderpartiet hadde lagt sosialisering av disse næringene mer eller mindre i skuffen, men flere offentlige utredninger hadde tatt opp behov for endringer. Harlemutvalget (forsikringsvirksomhet) som leverte sin innstilling i 1983, og Løiningutvalget (konkurranse i finansnæringen) var viktige bidragsytere. Det var også gjort en utredning og utformet et lovforslag for å ivareta informasjonsplikten overfor personforsikrings-kunder (Selmer).

En konsekvens av dette arbeidet, primært av Harlemutvalgets innstilling, var etablering av Kredittilsynet i 1986. Dette innebar samordning av tilsynene med bank og forsikring. Det er i dag (2009) interessant å se tilbake på forutsetningene for myndighetens tilsyn. Erling Selvig, som da var styreformann i Kredittilsynet, uttalte i Forsikringstidende nr 7, 1986,

side 12: *"Det er først og fremst forsikringsselskapenes eget ansvar å sørge for at det drives betryggende. Tilsynets oppgave er å bestemme hvordan internkontrollen skal bygges opp og forvisse seg om at den utføres.".* I ettertid kan vi vel si at dette var en ideell forutsetning som verken ble praktisert eller var tilstrekkelig. Samtidig, selv om det ble lagt vekt på selvjustis, ble det mye detaljregulering, både gjennom lovgivningen og gjennom de mange forskrifter som senere ble utarbeidet av Finansdepartementet og Kredittilsynet.

En digresjon: Fra 1.1.2010 ble navnet endret fra Kredittilsynet til Finanstilsynet. Fra samme tidspunkt ble Finansnæringens Fellesorganisasjon (FNO) etablert. FNO omfatter det tidligere Finansnæringens Hovedorganisasjon og Sparebankforeningen.

I denne perioden ble det også arbeidet med ny forsikringslovgivning. Jeg møtte i Hovedutvalg Skade og i Hovedutvalg Liv i Forsikringsforbundet. Disse to utvalgene ble sterkt involvert som høringsinstans. Det var krevende arbeid, selv om vi selvfølgelig hadde god støtte fra selskapenes fagfolk. Spesielt utforming av forskriftene var utfordrende.

Fra næringen var det stor skepsis til mange av de nye bestemmelsene, og næringens talspersoner uttalte seg svært kritisk. Næringen ble derfor ikke møtt med åpne armer av politikere og embetsmenn når de ønsket dialog, og hadde liten gjennomslagskraft hos myndighetene i mange år fremover. Det bedret seg ikke før Arne Skauge, den tidligere politikeren og finansministeren, ble adm direktør i FNH i 2000.

I arbeidet som høringsinstans, var det et stort problem at en sentral person i Finansdepartementet, Øistein Løining, var lite åpen for alternative forslag. Det var ikke sjelden at vi kunne se fordelen med en bestemmelse prinsipielt, men den praktiske gjennomføringen kunne være problematisk. Vi hadde derfor stort behov for å ha dialog om alternative løsninger som ville være bedre for både kunde og selskap.

Et møte i Kredittilsynet, 28.12.1989, der kontoutskrifter for livsforsikring ble diskutert, illustrerer dialogen. Utkastet til regelverk var, etter vårt skjønn, ikke egnet. Gjennomsnittskunden var verken aktuar eller økonom, og kunne ikke forstå den informasjonen som skulle gis. Jeg foreslo at det skulle gjøres en markedsundersøkelse for å få avklart hvilken informasjon kundene ønsket og i hvilken form denne burde gis. Det var jo for deres skyld kontoutskriftene skulle utarbeides. Forslaget ble blankt avvist. Dersom kundene ikke forsto informasjonen, fikk vi utarbeide en veiledning, var svaret.

Jeg har flere gode venner i Kredittilsynet. Når denne historien fortelles, er de svært forståelsesfulle til behovet for praktiske løsninger, og til tanken om å la kundene få uttale seg om nye løsninger. Denne velvillige holdningen har imidlertid ikke fått utfolde seg i praksis.

Når dette er sagt, har jeg i ettertid mange gode erfaringer med Kredittilsynet. De har dessuten vist seg som gode støttespillere for finansnæringen i situasjoner der næringens egne ledere demonstrerte mangelfull innsikt i egen virksomhet.

Yrkesskadeforsikring var en viktig nyvinning

I denne perioden ble den obligatoriske yrkesskadeforsikring utviklet etter mange og tunge tak i forhold til regjering og Storting. Utfordringene var store. Det var lite relevant statistikk, og risikoen for skader som det ikke var mulig å forutse, var stor. Særlig var det bekymring for såkalte slitasjeskader, som utvikler seg gradvis over år som følge av slitsomt fysisk arbeid.

Vi hadde et bedre statistikkgrunnlag enn mange konkurrenter. Noen år tidligere hadde vi etablert en frivillig trygghetsforsikring. Sammen med Samvirke hadde Storebrand i 1984 etablert et eget selskap, der dette var det eneste produktet. Dette er omtalt i interninformasjonen "Vi og Vårt" nr 4, 1984. NAF (tilsvarende dagens NHO) og LOs medlemmer var i første omgang viktigste målgruppe. Samvirke hadde alene ikke kompetanse til å utarbeide produktet. For Storebrand var det en mulighet til å få et fotfeste blant LOs medlemmer. Samarbeidet var derfor interessant for begge parter. Senere opphørte dette samarbeidet, og Storebrand overtok Samvirkes eierandel.

Trygghetsforsikring hadde mange av de samme kvaliteter som yrkesskadeforsikring. Vi var imidlertid engstelige for at slitasjeskader skulle bli inkludert i dekningen. Enkelte arbeidstagerorganisasjoner og politikere syntes at slitasjeskader burde dekkes. Erfaringer fra Danmark viste at det var et svært utfordrende område der medisinsk forskning var kommet kort. Skulle forsikringen ta utgangspunkt i det bærende prinsipp i forsikring, nemlig at skaden skulle være plutselig og uforutsett for å få erstatning, kunne slitasjeskader ikke inkluderes. Her er det en utvikling over tid og årsaksforhold er nesten umulig å fastslå, i alle fall dersom vi skulle bygge på medisinsk kunnskap som var tilgjengelig i 1989.

Hovedutvalg Liv i Forsikringsforbundet hadde flere henvendelser til sosialdepartementet om dette. Sosialdepartementet hadde på den tiden ansvar for området. Representanter for Storebrand hadde et møte med Stortingets sosialkomité. Ivar Leren hadde ansvar for det nye produktet som leder for Bedrift Liv, og var den av oss som kunne mest om området. Vi møtte blant annet Arne Skauge, som var den desidert mest innsiktsfulle av medlemmene i Sosialkomiteen.

Det ble en nyttig samtale, der vi så objektivt som mulig gikk igjennom konsekvensene av alternative løsninger. Det var ikke et salgsmøte fra vår

side, men et forsøk på å få frem den kunnskap som vi satt på. Det ble satt pris på.

Den løsningen som ble vedtatt av Stortinget, var i hovedsak slik vi hadde håpet. Det var fortsatt stor usikkerhet i forhold til hvor mange skader som ville bli meldt. Likevel, da vi hadde konseptet på plass, var vi rimelig trygge på at vi hadde kontroll.

De første årene var utviklingen omtrent som forventet, også resultatmessig. Etter min tid førte imidlertid sterk konkurranse til bruk av rabatter. Disse rabattene var ikke knyttet til lavere risiko. Resultatet ble røde tall i flere år deretter. Rabatter som ikke er begrunnet i lavere risiko, burde ikke forekomme.

IT var fortsatt et utfordrende satsningsområde

Det var behov for fornyelse, men ferdige løsninger manglet

Vi hadde ikke investert i videreutvikling av våre fagsystemer på mange år. Særlig systemet for skadeforsikring hadde grunnleggende svakheter. Blant annet var nye produktløsninger ofte svært vanskelig å håndtere. Det var derfor en søkeprosess for å finne avløseren. På livsiden var intensjonen å finne et moderne system som favnet alle produktområder, blant annet for å kunne samordne tilbudene der kunder hadde forskjellige type produkter.

Både mitt forretningsansvar og min bakgrunn på IT-området bidro vel til interessen for dette arbeidet. En studietur til blant annet USA var nyttig, men vi fant ikke noe egnet system. Vi var opptatt av å finne løsninger som ivaretok alle kundens behov i skade- og livsforsikring. Det medførte at vi var ute etter en generell kundedel med kobling inn i de aktuelle fagsystemer.

Norge lå også da langt fremme

Vi fant ikke noe slikt. Erfaringen derfra var at selskapene i USA, både leverandører og brukere av systemene, hadde mer fraksjonerte løsninger enn hva vi ønsket. Det vi fant var noen smale systemer som løste en eller et begrenset antall beslektede bransjer. Det gjorde de ofte på en effektiv og god måte, men de kunne ikke koples sammen på kundenivå. Et selskap demonstrerte et system for bilforsikring som hadde en meget avansert og effektiv underwritingdel. Vi fikk mange og gode impulser til våre egne rutiner for underwriting, men systemet kunne ikke brukes innen den helheten vi ønsket. Generelt er det min erfaring at Norge på den tiden lå langt fremme i utnyttelsen av informasjonsteknologi.

Storebrand lå langt fremme i samordning av kundebehandlingen på tvers av fagsystemer.

Hans Jørgen Rotvik demonstrerer.

USA hadde ikke noe å tilby

Denne turen var både nyttig og hyggelig. Vi besøkte Dallas. Hos en leverandør som angivelig hadde noe interessant å tilby, møtte vi adm direktør. Han ønsket å snakke om sine suksesser. Det gjorde han med store bokstaver. Vi var jo i Texas. Hans foredrag var ikke relevant og ga ikke noen innsikt i hva han hadde å tilby oss. Han tok helt feil av målgruppen og hva som kunne selge inn hans produkter til oss.

Det hjalp litt på humøret når vi om kvelden besøkte en restaurant. Der fikk vi den største biffen jeg noen gang har spist. Den smakte dessuten meget godt. Dette var Texas.

Digresjon: Siden vi er innom dette temaet, kan det også nevnes at vi i Dallas bodde på det største hotellet jeg har sett. Det var ikke bare mange rom, men størrelsen på rommene sto i stil. Alt var enormt, også frokosten. Jeg har ikke andre steder sett at store biffer og andre meget solide kjøttretter serveres til frokost. Menneskene var også digre. Jeg er litt usikker på dette med høna og egget i denne sammenhengen. I resepsjonen var det forresten en stor utstilling av den danske multikunstneren Bjørn Wiinblad.

Australia har mye bra men uferdige løsninger har høy risiko

Resultatet av våre søk ble at vi valgte et uferdig Australsk system. Det var ikke tatt i bruk av noen selskap, og det gjensto mye arbeid frem til operativ drift. Spesielt tilpasning til norske rammebetingelser ville være krevende. Min oppfatning var derfor at vi burde avvente et par år til systemet var i drift, og i mellomtiden bruke de systemene vi hadde. Tidligere hadde jeg observert lignende prosjekter og var klar over risikoen for at kostnadene ville bli vesentlig høyere og utviklingstiden vesentlig lengre enn antatt.

Mine innvendinger ble ikke hørt, og vi sendte et team til Australia. Dette skulle utarbeide kravspesifikasjon og samarbeide med softwarehuset som skulle levere til oss. Vi fant frem til noen av de beste og mest utviklingsorienterte fagfolkene i mine avdelinger og i IT-avdelingene, og satset på at prosjektet skulle bli vellykket. Det kom noen bekymrede rapporter fra fagfolkene, og det var stor uro knyttet til prosjektet. Detaljene er nå borte fra hukommelsen, men basert på den informasjonen jeg fikk, var min skepsis til budsjetterte kostnader og tid stor. Jeg ønsket derfor en ny gjennomgang av forutsetninger og aktiviteter. Dette var kilden til uenighet mellom IT-direktøren, Jostein Sørvold, og meg.

Senere er det vanskelig å bedømme hvordan resultatet av prosjektet kunne ha blitt. Storebrand og UNI fusjonerte. Prosjektet ble skrinlagt fordi UNI hadde et meget godt skadeforsikringssystem som vi valgte å bruke. På livsiden brukes fortsatt ALIS. EDB-revolusjonen fra 1968 begynner vel å bli litt møllspist, men livskraften er utrolig!

Ny teknologi effektiviserte deler av opplæringen

En annen dimensjon ved den teknologiske utvikling er mulighetene til å formidle kunnskap. Vi hadde dataskjermer tilgjengelig på alle arbeidsplasser, slik at vi kunne nå ut til alle. Noen av mine medarbeidere i Opplæringsavdelingen ble oppmuntret til å finne ut hva teknologien kunne hjelpe oss med her. Resultatet ble de første famlende skritt med et verktøy som ble kalt ”Dataassistert opplæring (DAO).

Bjørn Thorbjørnsen var en engasjert pådriver. Han hadde også tidligere vært en av mine gode medarbeidere, blant annet da vi fikk ryddet opp i desentralisert poliseproduksjon. Han hadde før det vært engasjert i utviklingen av Storebrands skadeoppgjørssystem. Han kjente derfor brukermiljøene og opplæringsbehov godt.

De første opplæringspakkene omfattet kunnskap om fritidsbåt- og bil-produktene. Fra ekstern leverandør tok vi også inn en rekke mer generelle temaer. Teknologien var kommet litt kort, så løsningene var på langt nær så enkle og dynamiske som i dag, men dekket et behov og bruken tok seg opp de første årene.

I dag er det fortsatt diskusjoner om hva som egner seg for IT-baserte opplæringspakker. Min oppfatning er at kunnskap kan overføres og testes effektivt på denne måten. Imidlertid er det mye stoff som krever prosess og samspill med instruktør og andre deltagere. Holdninger lar seg ikke så lett formidle gjennom en dataskjerm. Etikk er et slikt eksempel. Ferdigheter i kundekommunikasjon må det dessuten trenes på og gis tilbakemeldinger om. Det kan heller ikke oppnås gjennom en dataskjerm. IT-løsninger har derfor sin begrensning.

Fusjon mellom UNI og Storebrand

Senere omtales fusjonen mellom UNI og Storebrand og de endringer det medførte for mitt ansvarsområde. Siden mange av utfordringene og aktivitetene var de samme, er det ikke gitt en kronologisk fremstilling. Mye av det som er beskrevet over illustrerer det. Imidlertid ble det noen endringer i min ledergruppe som følge av fusjonen og fra UNI kom nye medarbeidere. Det var kompetente og fine mennesker.

Endret ledergruppe

Nye bekjentskaper var blant annet Brigt Breiland, Erling Johannessen, Torstein Øygarden og Tore Borghov, som alle kom fra UNI. Sammen med de som ble med fra Storebrand, ble det en fint team, og jeg trivdes sammen med dem. Siden ansvarsområdet var uten livsforsikring og teamet dermed mindre, fikk jeg også mer tid sammen med den enkelte. Mitt inntrykk var at dette ble satt pris på, og at det bidro til både høy effektivitet og til trivsel.

Brigt Breiland fikk ansvar for aktuarområdet. Han var en meget kompetent person som brakte nye impulser inn i statistikkarbeidet. Han arbeidet videre med modeller for å finne samvariasjon mellom skadeutbetalinger og samfunnsøkonomiske parametere. Spesielt innenfor brann ble det utviklet nye analyser som var til stor nytte. Skadeavsetninger innenfor bilforsikring, spesielt whip-lash-skader, og ansvarsforsikring var et annet utfordrende område der Brigt og hans medarbeidere ga viktige bidrag.

Erling Johannessen fikk ansvar for skadeoppgjør. I denne perioden var dette et krevende område, og han bidro på en fin måte i godt samarbeid med regionenes skadesjefer. Det å fremstå i markedet med en felles profil over hele landet og gi kundene den erstatningen de hadde krav på i en hyggelig atmosfære, var krevende. Spesielt personskadeoppgjør var utfordrende, og et annet sted nevnes noe om whip-lash-skader, som hadde en sterk utvikling.

Tore Borghov og Torstein Øygarden skulle bli gjengangere i flere av mine ledergrupper senere. De var begge kompetente, allsidige og bidragsytende personer, og jeg satte stor pris på dem. Tore kunne jeg takke av som pensjonist i 2000. Han hadde i mange år ansvar for poliseutstedelse og senere fagopplæringen, og hadde meget gode resultater. Torstein hadde i starten ansvar for fagopplæringen, men valgte etter en tid en stilling i livselskapet med ansvar for kundeservice for bedriftskunder. Senere har han blant annet vært sikkerhetssjef på Gardermoen og adm direktør i Postbanken!

Det var omfattende samarbeid i forsikringsnæringen i Norge

Forsikringsforbundet var en paraply over en del av samarbeidet
Norges Forsikringsforbund, som i 2000 fusjonerte med Bankforeningen, og ble til Finansnæringens Hovedorganisasjon (FNH), hadde et hovedstyre og flere såkalte hovedutvalg. I hovedstyret deltok konsernsjefene. På den tiden var Jan Erik Langangen konsernsjef i Storebrand.

Hovedutvalg Skade og Hovedutvalg Liv behandlet samarbeidet i næringen innenfor disse forretningsområdene, og var som nevnt tidligere høringsinstans ved myndighetenes arbeid med lovgivning og regelverk. Arbeidet der var derfor krevende og tok tid.

I skade var det en rekke samarbeidsområder. Felles skadeforebyggende aktiviteter sammen med Brannvernforeningen og Trygg Trafikk, industribrannvern og restverdiredning er eksempler. Vi hadde et eget bilreparasjonsverksted for å ha førstehånds innsikt i bilbransjens virksomhet. Selskapene samarbeidet om et register over alle meldte skader der hensikten var å avdekke forsikringssvindel. Naturskadepoolen og Trafikkforsikringsforeningen er andre eksempler på fellesløsninger i samarbeid med myndighetene. Listen er lang.

I liv var Nemnda for mindre gode liv, som den het den gangen, et viktig samarbeidsforum. Personer med høy helserisiko ble vurdert her. Selskapene hadde egne vurderinger, men sikret gjennom dette samarbeidet at alle selskapene praktiserte reglene likt. Det sier seg selv at dette er et meget krevende område. Det er ikke alltid lett for personer med høyere helserisiko enn normalt å akseptere at de har dette. Utviklingen på det medisinske området er dynamisk og endrer derfor risikobildet hele tiden. Det vel ikke alltid at fagfolkene som bedømmer helserisikoen er helt ajour med utviklingen. Derfor er det et press på Nemnda fra kunder, media og politikere. Hadde selskapene ikke samarbeidet om et så følsomt område, kunne det nok blitt konkurser også i livsforsikring.

Det var også en rekke andre samarbeidsfora i regi av, eller i samarbeid med, Forsikringsforbundet. Alt skjedde med stor oppmerksomhet på hva lovgivningen tillot oss å samarbeide om. Det hendte nok at vi syntes politikerne hadde gitt oss for sterke begrensninger, men det var også en økende oppfatning i selskapene om at konkurransen ikke tillot for mye samarbeid.

Ansvarsforsikring og yrkesskadeforsikring var i en periode et hett tema, som kommentert tidligere. Enkelte mindre selskap med lite eller ingen statistikk, satte premien for lavt. Ingen var tjent med å sparke ben under

hverandres virksomhet, og det gikk på næringens renommé løs. Derfor valgte jeg å dele vår mer omfattende statistikk med dem, slik at de kunne få et bedre grunnlag for å fastsette premien. Ellers var vi bevisste på å ikke gå for langt i å dele intern informasjon med hverandre. Vi hadde et konstruktivt og godt samarbeid uten å gå for langt.

På ett område burde vi gått lenger. Forbrukerorganisasjonene var kritiske til våre kompliserte produkter, og ønsket bedre sammenlignbarhet. Vi etablerte en arbeidsgruppe som skulle utarbeide en felles standard for noen produkter, i første omgang hjem- og villaforsikring. De kom tilbake med et forslag som var ganske fornuftig. Det innebar at alle selskapene skulle legge et felles produkt i bunnen, men kunne legge til egne tillegg som var utformet innenfor en standard. På den måten ble produktene modularisert og hver modul kunne sammenlignes.

De fleste av oss støttet dette, men spesielt representanten for Vesta var skeptisk. Likevel ble forslaget vedtatt. I Storebrand var det motforestillinger i enkelte fagmiljøer. Jeg måtte gå en ekstra runde internt i forbindelse med sluttbehandlingen i Hovedutvalg Skade i 1992. Til syvende og sist var konklusjonen klar. Dessverre gikk det ikke lenge før Vesta gikk andre veier, og samarbeidet havarerte. Mitt håp var at vi kunne ha gått videre også på andre produkter.

Samtidig ville enkelte i Storebrand ha sukket tungt. Vårt bonussystem i bilforsikring, som ble etablert i 1987, ville vært svært utsatt. Det var ulikt bonussystemet til de andre selskapene, og ga støtet til at bonussamarbeidet ble stoppet. Bonussamarbeidet innebar at ved flytting av en bilforsikring, ble bonusnivået i gammelt selskap benyttet i det nye selskapet. Vårt bonussystem var et teoretisk sett godt og balansert system, men det var for komplisert. Jeg ville derfor gått med på en samordning, dersom selskapene hadde vært villige til å videreføre standardiseringen.

Flere av oss ble gode venner i disse hovedutvalgene, særlig Hovedutvalg Skade, der jeg deltok lengst. Flere av oss hadde nært samarbeid også i andre sammenhenger. Ketil Stene, som da var visekonsernsjef og senere ble konsernsjef i Samvirke, Lars Borge, som senere ble god kollega i UNI Storebrand, Leif Lae, som var konserndirektør i Gjensidige, Lars Austin, som senere ble konsernsjef i Gjensidige, Bjørn Thømt, som var konserndirektør i Vesta, Rolf Rønning, som var direktør i Forenede Forsikring og senere ble konsernsjef i NKL, er eksempler. Gunnar Brask, som var adm direktør i Forsikringsforbundet, Olav Vannebo, som var og fortsatt (2009) er direktør i FNH, Haakon Arnesen, som var en morsom og dyktig sekretær for Hovedutvalg Skade osv.

Jeg ble kjent med flere hundre sentrale personer i norsk finansnæring i disse årene. Det var fine mennesker, og selv mellom sterke konkurrenter er det mulig å bygge tillitsforhold og vennskap uten at det går ut over

konkurransen. Jeg er takknemlig for muligheten til å bli kjent med alle disse flotte menneskene.

Forsikringsakademiet hadde monopol på forsikringsopplæringen

Forsikringsakademiet var i hovedsak den eneste institusjon i Norge som tilbød opplæring i forsikring. På Universitetet i Oslo hadde de imidlertid forsikringsjus som en del av jusstudiet. Aktuarutdannelsen er selvfølgelig også rettet mot forsikring.

Jeg ble styremedlem i 1988 og senere styreformann. Samarbeidet mellom selskapene i næringen var på dette området svært godt. Forsikringsakademiet var en stiftelse, og forsikringsselskapene hadde ingen økonomisk interesse i stiftelsen. Alt overskudd ble i stiftelsen og ble brukt til å utvikle opplæringstilbudet.

Opplæringssjefene deltok i årlige prosesser for å avklare selskapenes behov. Det var dessuten bygget opp et kontaktnett blant selskapenes fagfolk som bidro til å definere behov, utvikle lærestoff og undervise. Selskapene hadde stor innflytelse på tilbud og aktivitet. Forsikringsakademiet ble derfor oppfattet som selskapenes felles opplæringsavdeling. Imidlertid skjedde det endringer både i rammebetingelsene og i selskapene, som beskrevet senere.

Akademielev nr 20 000

Heidi Johansen i Norsk Pensjonsservice (UNI Storebrand) fikk besøk på kontoret av *Søren H Ødegården* (Forsikringsakademiets styreformann). Han kom med blomster, fordi hun er registrert som elev nr 20 000. Johansen begynte i Storebrand på finanssiden i 1986 og kom dit hun nå er sist høst.

I fjor hadde akademiet 3 903 påmeldte til 75 kurs. Av dem trakk 499 seg før eksamen, mens 304 ikke besto, slik at ca 3 200 fikk sitt vitnemål. Selv med nær ansettelsesstopp i flere selskap meldte 605 seg til Grunnkurset, og av dem fullførte 494.

Lojaliteten var stor i mange år og de fleste ansatte i næringen deltok på ett eller flere kurs. Denne notisen i Forsikring nr 3/1992 illustrerer dette.

Nordisk samarbeid var mindre formalisert men også nyttig

Deling av kunnskaper, erfaringer og nye ideer

Trygg-Hansa, Sampo, Codan og Storebrand hadde etablert et samarbeidsforum innenfor skadeforsikring og markedsføring. Vi utvekslet erfaringer om utvikling i markedet, næringen, produkter, markedsføring og annet av felles interesse. Det var et interessant forum, og møtene alternerte mellom de fire land. Storebrand og jeg hadde stort utbytte av disse møtene. Med de utfordringene Storebrand hadde med lønnsomheten, var det mange gode tips og råd å hente hos samarbeidspartnerne.

Digresjon: Et to-dagers møte ble holdt på et feriested som Sampo eier utenfor Åbo. Før middag skulle vi, selvfølgelig, ha et badstubad i en skikkelig finsk badstue. Den var bygget et stykke fra huset der vi hadde møtet, og var en såkalt røykbadstue. Den ble fyrt opp ved hjelp av en ekstern vedovn. Røyken ble ledet inn i badstua. Når den var varm, ble røyken luftet ut. Varmen satt i veggene, som var av digert rundtømmer. Det tok tid å varme opp en slik røykbadstue. Fra huset kunne vi ikke se badstua, men vi kunne se røyken stige opp bak noen trær.

Da vi var ferdig med møtet og hold på å pakke sammen papirene, registrerte en av oss at det ble mer røyk og ikke mindre, som antatt. Etter en rask rekognosering, var det klart hva årsaken var: Badstua sto i lys lue. Vi fikk raskt tak i vannslanger og bøtter og forsøkte å slukke, men ilden hadde tatt godt tak. Brannvesenet ble derfor tilkalt. Ute i Åbo-skjærgården hadde de imidlertid et frivillig brannkorps som det tok tid å få tak i. Båten de brukte var heller ikke av de raske. De var fremme etter midnatt. Da var det bare glør igjen. De tok seg av etterslukkingen.

Min finske kollega, som var direktør for industriforsikring i Sampo, var ulykkelig. Han kunne senere fortelle at de som hadde brukt badstua før oss, hadde benyttet furuved. Den fete røyken avsatte et belegg på veggene i badstua, som blir antent ved en lavere temperatur enn ved bruk av hardved. Derfor skulle furuved ikke benyttes. Min kollega hadde fulgt reglene, og han var svært lettet over at han ikke var skyld i brannen.

Senere kontakt med flere Sampo-direktører avdekket at historien var kjent og at røykbadstua var bygget opp igjen. Jeg ble dessuten invitert til et nytt besøk, siden det ikke ble noe badstu-opphold den gangen.

Skandiasaken var dramarisk og ødeleggende

Et annet nordisk samarbeid, som fikk mye oppmerksomhet, var oppkjøpet av Skandia. Det var et dristig prosjekt, og saken er beskrevet inngående i både offentlige utredninger og ikke minst i media.

I startfasen var det nok noen positive kommentarer fra norsk side, og i Storebrand var det betydelig støtte til Jan Erik. Samtidig skjedde det mye bak lukkede dører som verken offentligheten eller selv sentrale ledere i Storebrand fikk kjennskap til før i ettertid.

Her er et oppslag i interninformasjonen "VI i UNI Storebrand", nr 27, 1991:
"S-E-Bankens salg av mesteparten av sin aksjeopsjon i Skandia til UNI Storebrand og Hafnia, åpner for en nordisk forsikringsløsning. Til sammen kontrollerer banken og de to selskapene 47,7 % av aksjene i Skandia. Hensikten er å arbeide for å danne en forsikringsgruppe av UNI Storebrand, Hafnia, Pohjola og Skandia. Pohjola, som eier 10,5 % av aksjene i Skandia er inneforstått med S-E-Bankens salg til US og Hafnia og støtter ideen om en nordisk forsikringsgruppe.".

Nå oppsto det problemer både mellom de selskapene som skulle samarbeide, og med finansieringen av aksjekjøpene. Børsen var dessuten igjennom en problemperiode. Det utviklet seg stor motstand fra Skandias administrasjon og eiere. Konsernsjefen i Skandia, Bjørn Wolrath, hadde et innlegg i media som skapte mye oppstyr, og stemmerettsreglene i Skandia var mer enn utfordrende.

De tre konsernsjefene Jan Erik Langangen, Bo Ramfors *og Per Villum Hansen forseglet avtalen med et håndtrykk for pressen i Stockholm fredag.*

Til slutt gikk det som det måtte. UNI Storebrand ble satt under administrasjon og brukte atskillig tid på å komme til hektene igjen. Saken preget Storebrand sterkt fra den ble kjent, og humøret svinget gradvis fra spent forventning til depresjon og deretter enorm vilje til å redde Storebrand. Enkelte forhold kommenteres i et senere kapittel.

Digresjon: Deler av prosessen rundt oppkjøpet av Skandia var svært følsomt, og media ble forsøkt unngått. Det var derfor ikke mangel på morsomme, og sågar dramatiske episoder som illustrerer "kampen mot journalistene". Konsernsjefer krumbøyd i bagasjerommet på sekretærers biler på vei ut av Storebrand-garasjen, er bare ett eksempel. Jeg har forsøkt å få personer som var involvert til å skrive ned slike episoder, men så langt har de valgt å ikke gjøre det.

Egen utvikling ble ikke helt glemt

Erfaringsutveksling var givende

Det var fint å ha en gruppe nære venner som hadde vært igjennom et lederutviklingsprogram sammen, som nevnt tidligere. Vi holdt kontakten og møttes både hjemme hos hverandre og på de forskjellige arbeidsplassene. Vi hadde normalt et faglig program, enkelte ganger med eksterne innledere. Ofte hadde en av oss forberedt et tema. Vi utvekslet alltid egne erfaringer siden sist, og vi kunne nok utfordre hverandre. På den måten kunne vi få gode korrektiver og støtte i vanskelige perioder.

En av oss, Morten Thorbjørnsen, var i en periode adm direktør for vårt danske finansieringsselskap. Vi benyttet anledningen til et besøk. Tidligere eier av selskapet, en eldre gründer som het Horwitz, var en skikkelig Storebrand-entusiast. Han orienterte om sitt gamle selskap. Dessuten viste han oss rundt i det danske Folketinget og på Børsen. Det var interessant og ga et glimt inn i den danske finansnæringen. Dette hadde stor nytteverdi en stund senere, da jeg holdt foredrag for toppledelsen i den danske finansnæring.

Kenning kom, hadde en glansperiode og ble borte igjen

For noen år siden ble Storebrand forført av ledelsesguruen George Kenning. Han var en amerikansk konsulent, i Norge kjent for sine teorier om ledelse. Kenning kom til Norge i 1955 som et ledd i Marshallhjelpen og inspirerte en rekke menn innenfor næringslivet, mange av dem kom etterhvert i svært sentrale posisjoner. De neste 30 årene tilbragte han om lag halvparten av tiden i Norge. Kennings teorier om ledelse er i Norge ofte kjent som «Aker-modellen». Hans teori eller tese ble formulert som 31 retningslinjer eller «praxes», for eksempel tese 3: «Faglig dyktighet er ingen lederkvalitet. En leder kan som leder lede hva som helst.»

Det var først og fremst styreformannen på den tiden, Gunnar Aasberg, som hadde latt seg overbevise.

I Storebrand ble det etablert en prosess for å oversette hans teori til norsk, og gjennomføre opplæring. Jeg deltok i prosessen sammen med en

håndfull andre ledere. I løpet av noen måneder hadde alle ledere vært igjennom opplæringen.

Det var slik den gangen at det som kom fra Oslo og konsernledelsen ble møtt med respekt og applaus. Min runde i regionene avdekket imidlertid motforestillinger fra flere erfarne ledere.

Deltagelse på et Kenning-kurs for sentrale ledere i Frankrike, under ledelse av Karl Glad, fikk opp øynene på meg. Han var så firkantet i sin tro på Kenning at han klarte å provosere meg, og jeg lar meg ikke ofte provosere. Samtidig var det et hyggelig opphold. Deltagerne var ledere fra en rekke norske industribedrifter, og vi hadde en interessant periode på et lite hotell i strandkanten ved Middelhavet. Det var et solid faglig program og vi hadde mange gode diskusjoner. På kveldene var det alltid gode måltider med godt drikke til. Enkelte utflukter var det også til interessante steder i omgivelsene.

Det som festet seg best i hukommelsen, er konfrontasjonene mellom Karl Glad og Berit Venaas, som da var HR-direktør i Hafslund-Nycomed. Berit, som er utdannet teolog, har et menneskesyn og oppfatninger som ikke passet helt inn i den lederteorien som Kalle presenterte. Synspunktene ble fra begge parter fremført i klare ordelag, for å si det slik.

Diskusjonene overbeviste meg om at Kennings teori hadde store svakheter. Egen erfaring viste at en leder som ikke har innsikt i de fagområdene hun har ansvaret for, har stor risiko for å få problemer. Kennings teori demonstrerte manglende forståelse av en leders oppgaver, etter min oppfatning. Jeg fikk neppe noen stjerne i margen fra Karl Glad.

Lederteorier er ofte korte blaff

Opp gjennom årene har mange ledelsesteorier kommet og gått. Det var penger å tjene en periode for de som sto bak, men merverdien for dem som lot seg besnære var nok oftest liten.

En amerikansk professor gjorde rundt 1990 en studie på de forekjellige ledelsesteorier som var lansert. En oversikt viste et økende antall nye teorier fra 60-årene og opp til ca 1990. De fleste nye teorier hadde en levetid på fire – fem år før de døde ut.

I en virksomhet med mye internasjonal kontakt er språk viktig

En del møter foregikk på engelsk. Tidligere hadde det ikke vært noe problem, men nå var det mer juridiske og komplekse faglige temaer. Jeg hadde aldri brukt engelsk som arbeidsspråk, og behersket det ikke godt nok. Resultatet ble et to-ukers kurs i London. Egen engelsklærer ga stort utbytte av oppholdet. Når EU-direktiver eller annet tungt fagstoff på engelsk studeres, sender jeg alltid noen takknemlige tanker til dette Londonoppholdet.

En av grunnene til at dette nevnes, var hyggelig og god kontakt med en annen nordmann under dette oppholdet, Amund Fougner. Han er jurist, og spesialiserte seg på EU-rett. Også han hadde behov for å perfeksjonere sin engelsk. Det juridiske språket er på engelsk ikke trivielt, og han utfordret meg til å inkludere noen EU-direktiver i mine studier. På dette området var han til minst like stor hjelp som min engelsklærer. Det ble faktisk behov for å lese EU-direktiver senere.

Ryddig kontor er både en trivselsfaktor og gir økt effektivitet

Denne perioden var hektisk og krevende. Det var mange dokumenter som skulle leses og mye skriftlig materiale som skulle behandles. Pulten flommet over av papir.

Dokumentene var vel fordelt og stablet relativt systematisk, og for meg var det normalt enkelt å finne rett dokument. Det var verre for sekretæren min, Turid Olsvold. Hun skulle sørge for underlag for de forskjellige aktivitetene jeg var involvert i, for eksempel dokumenter som måtte gjennomgås før møter.

Det bygget seg opp en stressituasjon, og en dag tok jeg skjeen i en annen hånd. Sammen med Turid ble det definert et system for arkivering og fremfinning av dokumenter. Arkivnøkkelen som vi utarbeidet, har fulgt meg siden.

Pulten skulle være uten et dokument hver dag før jeg gikk fra kontoret. Fra da av har jeg klart det. Systemet er enkelt. Hver morgen ble de dokumentene som trengtes i løpet av dagen lagt frem. Etter hvert som de var ferdigbehandlet, gikk de til arkivet. Hver ettermiddag ble de dokumentene som ikke var ferdigbehandlet lagt i skapet som var reservert for saker under behandling eller i min veske for kveldsøkten. Resultatet var ren pult og stjerne i margen fra renholdspersonalet.

Senere har det kommet kommentarer om at jeg måtte ha lite å gjøre siden det alltid var så lite på pulten. Saken er den at dette har spart meg og mine forskjellige sekretærer for mye tid. Dessuten var det tilfredsstillende å ha det ryddig og presentabelt på kontoret til enhver tid, særlig i perioder med mye eksterne besøk på kontoret.

I den siste perioden før pensjonering, hadde vi en annen innfallsvinkel til behovet for ryddig pult. Det viste seg at flere bedrifter ble utsatt for industrispionasje. Mobiltelefoner med kamera gjorde det enkelt å stjele informasjon fra kontorer som var uten tilsyn. Vår ”clean desk”-politikk ble strammet opp. Vektere, som likevel skulle gå igjennom alle lokaler om kvelden, skulle legge igjen en beskjed dersom de fant dokumenter på arbeidsplassene. Det viste seg å være utfordrende. Ikke minst sentrale ledere hadde problemer med å endre vaner. Konsernsjefen likte ikke

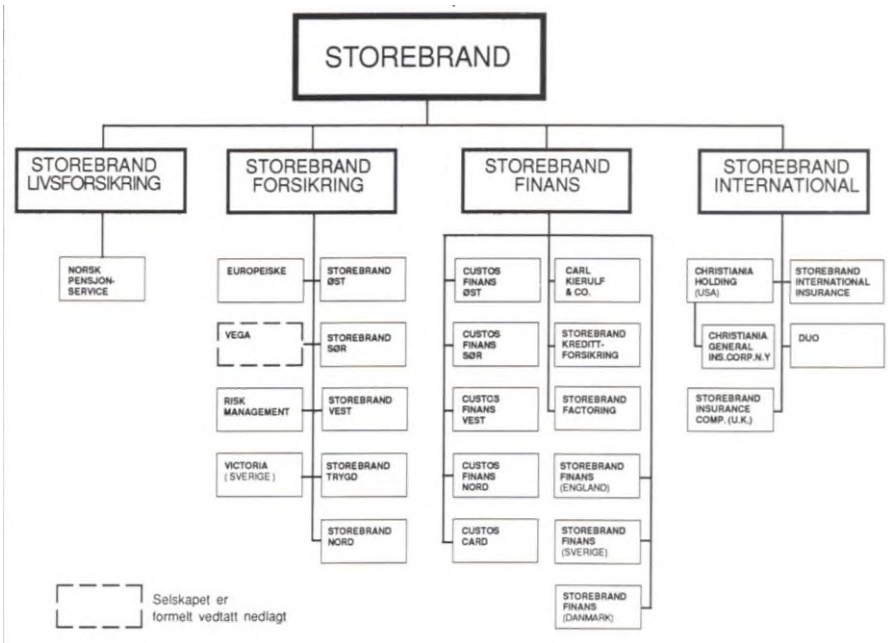
dette. Han kunne låse døren til kontoret, og syntes dette var unødvendig. Jeg opprettholdt ordningen, men vet ikke hvorledes det gikk senere fordi pensjonisttilværelsen startet like etter.

Imidlertid er det klart at konsernsjefen og de øvrige i konsernledelsen, er mer utsatt for informasjonstyveri enn andre. De bør derfor gå foran med et godt eksempel. Dessuten får nytt kontorbygg på Lysaker bare kontorlandskap. Da må alle rydde pulten når de ikke er tilstede.

Fusjoner og strukturendringer

Storebrand i forvandling

I 1987 og 1988 hadde det skjedd omfattende strukturelle endringer i konsernet. Noen er nevnt, men ikke alle. Regionene ble til regionselskap og i Finans hadde det skjedd en betydelig konsolidering. Det samme gjaldt i International, som i 1986 gjennomførte en krevende omstilling. Resultatet ble en enklere og mer strømlinjeformet struktur, slik det fremkommer i oversikten under.



I skadeselskapet ble det en balansegang mellom hensynet til de selskapene som var kjøpt den siste ti-års-perioden med de avtaler som da var gjort, og en effektiv organisasjon. Resultatet ble at regionene ble omdannet til regionselskap. Arendal, Haugesund Sjø, Trygd og Tor var viktige byggestener i de nye regionselskapene, som ble kalt Storebrand Sør, Vest, Trygd og Nord. I tillegg kom Storebrand Øst AS, som ikke hadde noen forløper.

Som nevnt under kapitlet om Haugesund Sjø, var det en del følelser knyttet til endringene, men Jan Erik Langangen er en fabelaktig kommunikator, og fikk solgt inn endringene på en god måte. Samtidig er han ambisiøs og viljesterk, slik at han fikk det som han ville.

Arbeidet med endringene ble gjort i linjen og ikke med fusjonsutvalg eller prosjektgrupper. Min oppfatning er at endringene ble gjort raskt og effektivt og med lite støy. Ut fra rasjonelle vurderinger, burde endringene vært gjennomført langt tidligere, men jeg har respekt for de psykologiske faktorer som bidro til at det tok tid. Det er derfor sannsynlig at resultatet ble bedre på denne måten, enn dersom det var presset igjennom før ansatte og ledere var klar for det.

Bare noen måneder etter omstruktureringen innenfor forsikring, skjedde det en rekke betydelige endringer innen Finans. Det ble medieoppslag av slikt. Her er et par smakebiter, som viser at Per Terje Vold og hans medarbeidere i Storebrand Finans også hadde harde tak.

FRA PRESSEN

Et oppslag i Dagens Næringsliv 21.2.1989, har følgende heading: *"300 mister jobben i Storebrand Finans*". Videre sier artikkelen: *"Storebrand gir kunstig åndedrett til Storebrand Finans. Det vaklende datterselskapet, som tapte 870 millioner kroner i fjor, har mottatt 300 millioner kroner i ny egenkapital. Storebrands styre har laget en kriseplan som skal få datterselskapet på stø kurs i 1989. Bemanningen skjæres ned med 300 personer, ti avdelingskontorer avvikles, flere selskaper selges eller nedlegges, balansen halveres. Ved årsslutt 1987 var nærmere 1000 personer sysselsatt i Storebrand Finans. I løpet av fjoråret måtte nesten 300 personer forlate selskapet. Ytterligere 300 ansatte får reisepass i år.".*

Storebrand legger ned

Storebrand Finans går nå inn for å legge ned 10 distriktskontorer og avvikle Region Sør. Begrunnelsen er dårlig økonomi. Selv om oppsigelser foreløpig ikke er aktuelt, kan antall ansatte komme til å bli redusert med 300 i løpet av året.

Store tap

— Bakgrunnen er at vi nå får regningen i form av store tap for den raske organisasjonsoppbygningen vi foretok i 1980-årene, sier administrerende direktør Per Terje Vold, som skal bli toppsjef i det nye Storebrand Finans fra 1. september i år. Han understreker at rasjonaliseringen vel så mye har sin grunn i de mulighetene man nå ser i markedet for finansieringsvirksomhet.

— Selv om det er rimelig avkastning ved noen av de stedene vi går inn for å avvikle, viser vår vurdering av det fremtidige marked at det er bedre å avvikle nå enn å vente til situasjonen blir mer dramatisk, sier Vold.

Møtt forståelse

Han viser til at ledelsen har møtt forståelse blant de ansatte for sin vurdering. Og sier at de ansatte og tillitsvalgte har vært løpende orientert om rasjonaliseringen.

Selv om Storebrand har lagt vekt på at debatten om rasjonaliseringen skal foregå internt og ikke i pressen, sier Vold at han ikke er overrasket over at en slik stor sak har tilflytt pressen. □

Dagens Næringsliv

UNI Storebrand

UNI og Storebrand fusjonerte i 1990. Den skapte betydelig politisk rabalder. I Dagens næringsliv 8. juni 1990 sto følgende: *"Fusjonen mellom UNI og Storebrand gir den reneste dagen derpå-virkningen i Stortinget. …. mener en fusjon må være i strid med det Stortinget sa for tre uker siden."*.

Dette reflekterer at en strukturmelding like før var behandlet i Stortinget. Denne konkluderte med restriktive holdninger til fusjoner og oppkjøp. Likevel hadde sonderinger fra UNI og Storebrand gitt positive signaler til denne fusjonen fra daværende finansminister Arne Skauge.

Den endelige godkjennelsen ble imidlertid gitt etter regjeringsskiftet av finansminister Sigbjørn Johnsen, som det fremgår av Dagens Næringsliv 19.1.1991: *"Finansminister Sigbjørn Johnsen og statsminister Gro Harlem Brundtland kommer til å bruke partipisken mot sin egen stortingsgruppe for å sikre flertall for Regjeringens syn. Dette til tross for en voksende motstand mot UNI-Storebrand-fusjonen."*.

Samme dag sto det i Aftenposten: *"Landets mest omstridte samboerskap etableres denne helgen:*
Forsikringsselskapene UNI og Storebrand flytter sammen. 30.000 papp-esker sjaues mellom de to tidligere konkurrentene til tross for at Arbeider-partiet og Stortinget sier nei til Fusjonen. Vi flytter på egen regning og risiko, sier informasjonsdirektør Helge Ditrichson i Store-brand.".

Storebrand samboere

Regnskapsassistent Erik Haug (bak til venstre), personalsjef Magne Erga, avdelingssjef Bjørn Smedsberg og personalkonsulent Anne Grete Sommerfeldt flyttet fra Storebrand til UNIs kontorer igår. Kanskje må de flytte tilbake? (Foto: Jon Petter Evensen)

Jan Erik hadde fått løfter fra regjeringen om at fusjonen ville bli godkjent. Mange syntes nok, også internt, at denne flyttingen før endelig godkjennelse var i overkant provoserende. Likevel, det gikk bra.

Tilbake til de interne prosesser. Denne fusjonen hadde et betydelig omfang og partene var likeverdige. Vi hadde noe forskjellig tyngdepunkt. I skadeforretningen var Storebrand størst i industrimarkedet. I liv var UNI størst i kollektivmarkedet. Imidlertid var det to ganske parallelle organisasjoner som skulle samordnes.

På mitt område hadde jeg allerede god kontakt med min tilsvarende i UNI, Lars Borge. Vi satt begge i Hovedutvalg Skade i Forsikringsforbundet. Da fusjonen ble annonsert, satte vi oss like godt ned for å planlegge hvorledes vi kunne gjennomføre fusjonen på vårt område. Dette gjorde vi så effektivt at den dagen fusjonen formelt ble satt i kraft, hadde vi alle beslutninger på plass. Vi fordelte dessuten ansvaret mellom oss, og fikk aksept for det.

Konvertering for å slå sammen porteføljene i ett IT-system var planlagt til to uker etter at fusjonen formelt var på plass. Den ble gjennomført som planlagt. Da var alle produkter og tariffer på plass, da hadde vi kommunikasjon med kunder på plass osv. Vi var ganske fornøyd med oss selv da alt var gjennomført slik vi hadde planlagt.

Undertegnede sammen med Jan Gunnar Rossvold da vi presenterte nye tariffer i november 1990.

"De nye premietariffene til UNI Storebrand blir konkurransedyktige i markedet. De aller fleste kundene vil få uendret eller lavere premienivå. Under 7 % av kundemassen vil ved konvertering få en liten premiejustering opp, maksimalt 4 %. Enkelhet og kvalitet kjennetegner det nye Totalkonseptet. 14. desember konverteres privatporteføljen fra Sikos til Norpol med nye pre-

mietariffer. - De tekniske forutsetningene for konverteringen er i orden, det er derfor ingen grunn til å heise rødt flagg, sier direktør Søren H Ødegården, som har stått sentralt i produkt- og prissamordningen i UNI og Storebrand.". Sitatet er fra UNI Storebrands fusjonsavis nr 10, nov 1990.

Alle hadde ikke det samme tempoet eller det samme gode samarbeidet som det vi hadde, men likevel trekkes egne erfaringer frem som et typisk trekk ved denne fusjonen. Hele fusjonsprosessen ble drevet frem etter en god plan og alle viktige beslutninger kom i god tid før fusjonen var formelt på plass.

Konsernsjefene, som i det nye konsernet ble konsernsjef og styreformann, dro lasset sammen på en god måte. Det var rask og omfattende informasjon til og involvering av de ansatte. Det ble dessuten lagt stor vekt på kulturtiltak gjennom blant annet kombinerte informasjonsmøter og sosiale aktiviteter. Et typisk trekk er også utarbeidelsen av "Vårt felles grunnlag", som beskriver verdier og prioriteringer i organisasjonens indre liv og hvorledes vi skal fremstå i forhold til kundene. Kapitlet "Holdninger til hverandre" fikk helt bevisst en fremtredende plass.

Alle ansatte og ledere fikk raskt vite hvilke oppgaver de skulle ha fremover. Det skapte ro og fokus på oppgavene. De nye linjeledere ble utpekt så tidlig at de raskt fikk grepet om egne ansvarsområder. Få beslutninger som vedkom forretningsvirksomheten ble tatt andre steder enn i linjen. Dette var en meget godt gjennomført fusjon.

1992 – 1995 Livsforsikring og sparing i UNI-Storbrand og Norfond

Noen hendelser i perioden (hele tabellen bakerst):

1992	Jeg får stilling som direktør for divisjon Privat og sparing. Jeg blir også styremedlem/styreformann for fondsselskapet Nordfond.
1993	Det etableres et refinansieringsopplegg, og UNI Storebrand er tilbake på børs. Selskapet fristilles med Per Terje Vold som konsernsjef og Jon Gundersen som styreformann.
1994	Jeg blir stedfortreder for adm direktør i livselskapet og med ansvar for staber og strategi.
1994	Styret erstatter Per Terje Vold med styremedlemmet Åge Korsvold som konsernsjef.
1995	Selskapet børsnoterer sin internasjonale reassuransevirksomhet i selskapet Oslo Reinsurance Company A/S og selger 90 % av aksjene til eksterne investorer.

Noen fakta om Storebrand pr 1992:

- Storebrand var et aksjeselskap med 1.427 mill kroner i aksjekapital fordelt på 71,3 mill aksjer.
- Storebrand omfattet i hovedsak de samme selskap som i 1982, men det hadde skjedd en justering av den juridiske strukturen under hovedselskapene. Hovedstrukturen var fortsatt livsforsikring, skadeforsikring, internasjonal reassuranse og finans.
- I skadeselskapet var regionselskapene omdannet til regioner. Finans hadde foretatt en sanering og hadde nå bare UNI Storebrand Factoring og Carl Kierulf & Co igjen som spesialselskap. Livselskapet kjøpte som før salgstjenester fra skadeselskapets regioner.
- I perioden ble Storebrand Finans omdannet til et selskap for oppfølging av misligholdte finansengasjementer, noe som etter hvert viste seg å bli svært lønnsomt. Ansvar for kapitalforvaltning ble lagt til livselskapet.
- Konsernsjef var Per Terje Vold, frem til Åge Korsvold overtok i 1994.

Noen tall fra Storebrands regnskap og årsberetning i perioden (hele tabellen bakerst)

År	Selskap	Premieinntekter (mill kr)		Netto rente-inntekter (mill kr)	Sum eiendeler (mill kr)	Resultat Konsern (mill kr)	Antall ansatte
		Liv	Skade	Bank			
1992	UNI Storebrand	4.756	9.506		91.648	-3.382	4.507
1993	UNI Storebrand	4.524	9.144		95.606	1.397	4.105
1994	UNI Storebrand	5.696	8.715		97.626	522	4.100
1995	UNI Storebrand	5.271	7.222		99.256	1.451	4.042

Mer livsforsikring og krevende prosesser

I skadeselskapet begynte situasjonen å normalisere seg. I 1992 tok jeg initiativ til en endring i organiseringen av skadeselskapet som ville medføre at min stilling ble borte. Hensikten var å redusere antall nivåer i

linjen og forenkle enkelte beslutningsprosesser. Samtidig begynte det i livselskapet å bli synlig noen problemer som krevet ekstraordinær innsats. Utfordringene var så store at det måtte sterk lut til. Mitt renommé som trouble-shooter førte til at jeg ble headhuntet, for å si det på godt norsk.

Kort mellomspill innenfor kollektiv pensjonsforsikring

Det ble et kort mellomspill som direktør for kollektivområdet. Det var her store problemer blant annet som følge av ny lovgivning. Kollektiv pensjonsforsikring er komplekst. Med et stort og omfattende IT-system kalt US Bedrift, var den daglige drift ikke spesielt strømlinjet. De endringene som nytt regelverk gjorde nødvendig, førte til et stort etterslep på IT-området. De store kundene var krevende, og presset for å ordne opp i problemene nådde helt til topps i konsernet. Det var her jeg i første omgang ble bedt om å ta et tak.

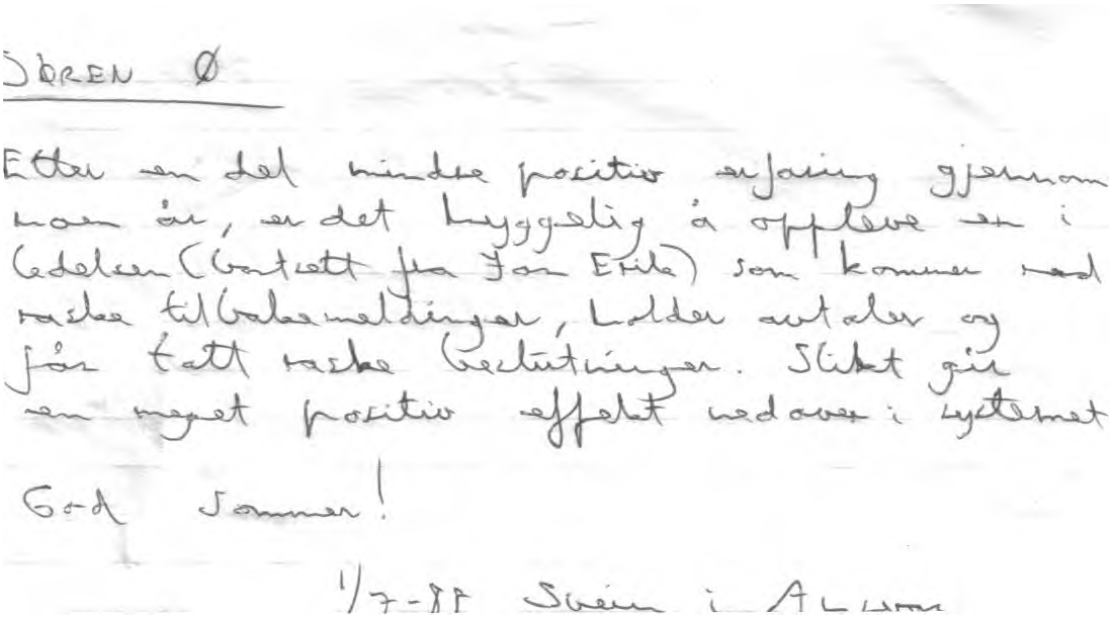
Selv om det ble et kort opphold, fikk vi satt i gang noen prosesser som etter hvert lettet på trykket. Flere dyktige medarbeidere gjorde en førsteklasses jobb. Mitt bidrag var kanskje å få definert målet og en tiltakspakke som teamet sto sammen om. Det går vanligvis bedre når en organisasjon har felles mål og vet hva som skal til for å komme dit. Dessuten innførte vi en formell kvalitetskontroll, der den enkelte fikk klargjort sitt ansvar og hvorledes vi skulle sikre at alle deler av en aktivitetskjede ble korrekt gjennomført. Det førte til at vi fikk redusert behov for å gjøre ting om igjen på grunn av feil, som lett oppstår i komplekse aktiviteter. Det sparte tid og ressurser, og ikke minst ble kundenes opplevelse av det materialet de mottok bedre.

Torstein Øygarden kommenterte min lederstil noen år senere. Han fortalte om møter der problemene ble diskutert. Den enkelte deltager fremførte sine synspunkter og forslag. I oppsummeringen fikk jeg med essensen av deltagernes innlegg, og konklusjonen var klar. Torstein beskrev det slik at før de visste ordet av det var det tatt en beslutning. Dessuten, selv om ikke alle var enige i min konklusjon, var alle blitt hørt, og dermed ble det aksept. Da var det bare å handle.

I kritiske situasjoner kan jeg være autoritær, men det kommer først og fremst til syne når beslutningen er tatt. Da er det ikke tid til mer diskusjon.

En annen sak er at det er viktig å være forberedt i slike prosesser eller møter. Det er nødvendig å bruke mye tid for å finne en hensiktsmessig angrepsvinkel, og få definert en prosess for å få løst problemene.

Nedenfor er en tilbakemelding på min lederstil i 1988. Det var flere slike opp gjennom årene. Særlig når vi hadde det travelt i en endringsprosess, ble det holdt høyt tempo. Ellers viser tilbakemeldingene at jeg ikke er spesielt byråkratisk av legning.


JØREN Ø

Etter en del mindre positiv erfaring gjennom noen år, er det hyggelig å oppleve en i ledelsen (kontakt fra Jon Erik) som kommer med raske tilbakemeldinger, ledder avtaler og får tatt raske beslutninger. Slikt gir en meget positiv effekt nedover i systemet

God Sommer!

1/7-88 Steinar i Alesund

Privat liv og sparing var et krevende men også morsomt område
Innenfor Privat liv og sparing var det imidlertid enda mer å ta tak i, og da Per Terje ble konsernsjef, var jeg ønsket som hans etterfølger.

Det var en turbulent tid i flere dimensjoner. For konsernet var turbulensen knyttet til Skandiasaken. Holdingselskapet ble satt under administrasjon og Jan Erik Langangen gikk av som konsernsjef. Det ble oppnevnt et administrasjonsstyre med Erik Keiserud som leder. Dette hadde som oppgave å refinansiere Storebrand og bringe konsernet tilbake i normal drift.

Utfordrende kontobrev ga store problemer
Fusjonen i 1990 var ennå ikke gjennomført på IT-området i 1993. Få måneder før jeg begynte i stillingen, var de første kontobrevene sendt ut. Kontobrev er noe skit, særlig dersom de er pålagt av myndighetene mot livselskapenes vilje, og særlig dersom de ikke får det til. Det fikk vi merke ettertrykkelig, da alle kundene for første gang skulle få oversikt over hva de hadde spart opp på sine livs- og pensjonsforsikringer og hvilken avkastning de fikk.

Kundene fikk informasjon de ikke kunne forstå. Det var ikke selskapenes skyld. Myndighetene hadde satt opp detaljerte krav til hvilken informasjon kontobrevene skulle inneholde. Informasjonen kunne nok bli forstått av aktuarer og andre spesialister, men for folk flest var det gresk. Markedsundersøkelsen som Kredittilsynet ikke så behov for, som nevnt i et tidligere kapittel, kunne vært nyttig.

Media var pågående og kritiske

Da kontobrevene gikk ut, ble det mange spørsmål om kundenes oppsparte midler. Media hadde en morsom tid og ”avslørte” selskapenes praksis på en måte som dessverre demonstrerte at journalistene heller ikke hadde kunnskap om hva de skrev om. Samtidig er det ikke tvil om at selskapene i tidligere år hadde informert dårlig om kostnader og avkastning. Det ble derfor så mange henvendelser til selskapene fra kunder at det ble en stor utfordring å håndtere dem. Med den negative eksponeringen i media, ble tilliten til selskapene også sterkt svekket. Mange kunder valgte å ta ut de pengene de hadde spart opp på sine livsforsikringer. Dermed ble det kaos i de avdelingene som håndterte gjenkjøp.

I denne perioden ble jeg invitert til å holde et foredrag på Journalisthøyskolen i Fredrikstad. Et livselskaps rolle, produkter, oppsamling av sparemidlene på fond, avkastning, kostnader og andre forhold som media hadde vært opptatt av, ble gjennomgått. Det ble ingen suksess. De spørsmålene som kom etter foredraget dreide seg om helt andre temaer som mer reflekterte journalistenes generelle holdning til ”storkapitalen”. Neste gang det kom en slik invitasjon, sendte jeg en annen. Et annet sted er min evne, eller min svakhet, i forhold til overbevisende kommunikasjon kommentert. Samtidig er det vel slik at en hel næring har strevet her.

Konvertering av IT-systemer var forsinket

I vårt livselskap kom kontobrevene på toppen av en krevende operasjon som innebar at flere IT-systemer skulle konverteres etter UNI Storebrand-fusjonen tre år tidligere. Dermed var vi ute på en hengemyr som de fleste medarbeidere i livselskapet var berørt av. Det var store bunker med saker som det tok måneder å få behandlet. Kundeservicen var håpløs, selv om det ble jobbet overtid på et uforsvarlig nivå. Stemningen blant de ansatte var selvfølgelig preget av motløshet. Det var langt til fast grunn.

Min viktigste oppgave da jeg begynte som divisjonsdirektør for dette området, var å få kontroll. I en tid preget av sterk kostnadsfokus i konsernet, ga jeg lederne fullmakt til å ansette flere medarbeidere. Samtidig understreket jeg både overfor ledere og ansatte at det nødvendigvis ville ta tid før nyansatte kunne gjøre en fullverdig og effektiv jobb.

For medarbeiderne var det viktig å vite at deres situasjon ble tatt på alvor. Det var mer psykologi enn økt kapasitet i ansettelsene. Samtidig fikk jeg mange kommentarer og spørsmål om dette, fordi konsernet var inne i et nedbemanningsprogram kalt ”Omstilling 92-93”.

Oversikt over problemene og involvering av de ansatte var viktig

Vi fikk utarbeidet oversikt over saker til behandling, og annen informasjon som var nødvendig for å følge utviklingen. Det ble gjort anslag over utviklingen av nye saker og hvor stor produksjon vi kunne makte for en tid fremover. Vi diskuterte og besluttet tiltak som kunne påvirke behandlingstiden. De ansatte ble direkte involvert i disse diskusjonene avdelingsvis og i prosjekter.

Resultatene la vi inn i grafiske oversikter og satte disse opp på strategiske steder i kontorlokalene. Igjen viste det seg at kunnskap om utviklingen og sannsynliggjøring av at vi skulle klare å komme i mål, var betydningsfullt for humøret, selv om det fortsatt ville ta lang tid før vi var tilbake i en normalsituasjon.

En dag i uken spiste jeg lunsj med en avdeling eller gruppe. Der ble det orientert om utvikling og tiltak, og de ansatte ble bedt om synspunkter og innspill. Det var et stort antall avdelinger, og hver avdeling fikk derfor besøk mindre enn to ganger pr år. I tillegg tok jeg derfor spaserturer rundt i avdelingene når det var en åpning i møteprogrammet. På den måten fikk jeg tatt pulsen på organisasjonen. Det var verdifullt. Samtidig måtte ikke linjelederne tråkkes på tærne. Det var viktig å opptre slik at mitt bidrag støttet lederne. Det kom ikke noen negative tilbakemeldinger på dette, men mange positive. Også i tidligere stillinger hadde jeg gjort dette, men ikke så systematisk som nå.

Etter hvert som de grafiske oversiktene viste at vi jobbet oss i riktig retning og ofte lå foran de prognosene vi hadde satt opp, bedret stemningen seg merkbart. Erfaringen er at det nytter å komme ut av en hengemyr ved å involvere de ansatte, få frem kunnskap om årsaker, sette realistiske mål, iverksette tiltak, få frem realistiske prognoser samt måle og formidle resultater i en form som alle forstår.

Innsikt i virksomheten ga, og gir, bedre beslutningsunderlag

Som nevnt i et tidligere avsnitt, hadde vi utviklet et simuleringsverktøy for å se konsekvensen av beslutninger innenfor skadeforsikring. Dette verktøyet hadde et tre-års-perspektiv. Jeg ønsket å få til noe tilsvarende innen livsforsikring. Her er tre år et alt for kort tidsperspektiv. Samtidig hadde PC-ene på den tiden fortsatt liten kapasitet sammenlignet med i dag. Dette var i 1992, og for å utviklet et slikt verktøy, måtte vi bruke den kraftigste PCen som var tilgjengelig i markedet. Den hadde så stor regnekapasitet at vi kunne simulere utviklingen i fem år.

Vi hadde en aktuar som tente på oppgaven og som gjorde en førsteklasses jobb. Når jeg i dag (2009) blar i det materialet vi fikk frem, synes jeg fortsatt at vi fikk utarbeidet et meget interessant underlag for viktige beslutninger. Vi kunne beregne resultatet på bunnlinjen av

livvirksomheten, utviklingen på balansen og alle de andre parameterne som inngår i et komplett regnskap.

Det var utfordrende å definere forutsetningene som skulle benyttes. Hvordan ville markedet utvikle seg for de forskjellige produkter? Hvordan ville børsen utvikle seg? Hvordan ville vårt salg utvikle seg? Hvordan ville interne arbeidsprosesser og kostnader utvikle seg? Det var mange parametere der vi burde hatt en krystallkule. Når vi ikke hadde det, forsøkte vi å sette en beste og en dårligste utvikling, og dermed få frem kritiske utviklingstrekk. Det ble en slags stresstest for livregnskapet fem år frem i tid. På den måten fikk vi grunnlag for å sette inn forebyggende tiltak.

I et styremøte (styrereferat 3.6.1993) ble en slik analyse brukt som underlag for en orientering om virksomheten. Selv om perspektivet var utviklingen i 1993, kunne jeg påpeke forhold som måtte fokuseres i 1993 for å unngå problemer i et fem-års-perspektiv. Det gjorde inntrykk, og *"Styrets formann takket for en god og instruktiv orientering.",* som det sto i referatet.

Verktøyet ga også viktig input til et dokument "Mål og strategi i et 5-års perspektiv" som er datert 23.8.1993. Etter å ha bladd igjennom dette dokumentet i dag (2009), kan jeg med overbevisende etterpåklokskap si at konsernet hadde tjent på å følge opp dette arbeidet. Jeg synes fortsatt det er synd at dette verktøyet ble lagt bort av mine etterfølgere i stillingen. Det burde snarere vært bygget ut etter hvert som PC-kapasiteten tillot det.

Nye produkter var nødvendige i en presset periode

I et tidligere avsnitt ble vår situasjon sammenlignet med en hengemyr. Vi hadde ikke fast grunn under føttene. Likevel tok vi sjansen på å utvikle nye produkter med nødvendige tilpasninger i våre IT-systemer. Jeg var nok i tvil om dette, for vi burde strengt tatt brukt alle våre ressurser på å komme ut av problemene før vi startet nyutvikling. Likevel, dersom vi hadde kommet på etterskudd i forhold til konkurrentene, som vi visste holdt på med lignende produkter, ville vi tape i lengre perspektiv. Det var nødvendig å komme på offensiven og jeg tok sjansen. Det førte til at vi brukte lengre tid på å fullføre konverteringen enn vi hadde planlagt, men markedsmessig var det en suksess.

En ny generasjon kontoprodukter ble lansert. En viktig diskusjon gjaldt garantert rente. Hele næringen hadde i årtier benyttet 4 % garantert rente. Med krise i banknæringen og turbulens på børsen, var det en reell risiko for at avkastningen kunne komme under 4 %. Etter mange og

grundige diskusjoner valgte jeg å gå for en trappetrinnsløsning med 1 % og 2 % garantert rente på de nye kontoproduktene. Detaljene husker jeg ikke. Dette reduserte risikoen for eierne, men premien som kunden måtte betale ble høyere enn med 4 % garantert rente. Vi ville derfor i første omgang få en utfordring med premien sammenlignet med våre konkurrenter. På lengre sikt ville vi imidlertid ha den fordelen at avkastningen ut over den garanterte rente ville bli høyere. Over hele avtaleperioden skulle kunden få omtrent det samme igjen, uansett garantert rente. Dette er en pedagogisk utfordring.

Egentlig kunne det vært fristende å benytte 0 % som garantert rente. På den måten kunne vi årlig synliggjøre hele avkastningen. Jeg var inne på tanken, men det ville gi oss motbakke i salget så lenge ikke våre konkurrenter også gjorde det. Men slikt kunne vi ikke snakke om med våre konkurrenter. Det sørget konkurranselovgivningen for.

Min oppfatning var, og er, at med kundenes beste i tankene, ville det vært fornuftig å sette den garanterte renten til 0. Da kunne forvaltningen av de oppsparte midlene benyttet en større andel aksjer. På kort sikt øker risikoen på grunn av svingninger i aksjemarkedet. På lengre sikt ville det imidlertid gitt en høyere avkastning til kundene. Erfaringer over mange tiår viser at det er slik.

Salget tok av og ble langt over alle forventninger

Mens serviceavdelingene fortsatte å arbeide på spreng med gamle problemer og ennå ikke var helt klar til å ta imot nye kunder, satte vi i gang en salgskampanje. Tidspunktet var ikke tilfeldig. Vi så nå at etterslepet av gamle saker var i ferd med å komme under kontroll. Likevel tok vi en betydelig risiko.

Kampanjen, kalt Føniks, ble en formidabel suksess, og vi tok så store markedsandeler som ingen kunne drømme om. I enkelte produktområder var vi helt oppe i over 60 % markedsandel av salget på årsbasis. Salgskampanjen omfattet premiering av de beste assurandørene i form av billetter til OL på Lillehammer i 1994. Noen vil huske at det var mange minusgrader under deler av OL. Våre mestselgende assurandører fikk overnatte i iskalde telt ved siden av skiløypa. Begeistringen både for salget og for OL kom til utrykk i ord og adferd i lang tid. Det var virkelig en minneverdig opplevelse.

Vi fulgte senere opp med en ny kampanje kalt Solføniks, og denne brakte markedsandelen ytterligere opp. I Vi og Vårt nr 14, 1994, sto det bl a: *"Salget av livs- og pensjonsforsikring ligger 66 % over fjorårstallene. Vår markedsandel i privatmarkedet har gått opp fra 30,8 % pr 30/6-93 til 34,9 % i år."*.

Det var selvfølgelig morsomt, og det smittet over på de medarbeidere som hadde slitt i lang tid. Humøret var på stigende kurve, og vi klarte å holde kundeservicen på et akseptabelt nivå. Det var også morsomt at salget ikke bare var avhengig av disse kampanjene. Lenge etter at kampanjene var slutt, og også lenge etter at jeg gikk over i en annen stilling, holdt salget seg på et høyt nivå.

Dyktige medarbeidere

Når vi hadde en slik suksess, er ikke forklaringen at jeg er en inspirerende og god leder. Det skyldes at jeg hadde meget gode medarbeidere. Særlig hadde Sveinung Lindaas og hans medarbeidere en utfordrende tid. Det var en fantastisk gjeng mennesker som tok harde tak. De sørget for at vi kom helskinnet igjennom denne perioden. Jeg er ikke en leder som kan hausse stemningen og begeistringen opp til store høyder. Erfaringene som trouble-shooter i flere prosjekter tidligere var verdifulle. Noe av det viktigste jeg bidro med i den perioden var å gi mine medarbeidere mål, rammer og fullmakter som gjorde at de kunne ta ut det beste av seg selv. Det å være leder er å få andre til å gjøre jobben. De gjorde den.

Sveinung Lindaas var ansvarlig for fagmiljøene inkludert hele serviceapparatet i Privat Liv. I perioden som beskrives over, var det tunge tak, og Sveinung gjorde en kjempejobb. Han var en person som jeg alltid kunne stole på. Innsiktsfull, systematisk, grundig og ryddig gikk han løs på utfordringene, sammen med sine medarbeidere. Trond Vilhelmsen, som hadde ansvar for serviceavdelingene, Helge Ivar Magnussen, som var sjefsaktuar og Berit Ilaug, som var ansvarlig for IT-området, er eksempler på solide bidragsytere i denne utfordrende perioden. Mange burde nevnes. Det blir litt urettferdig å trekke frem noen få.

Sveinung og jeg hadde kjent hverandre i flere år, og hadde alltid en hyggelig relasjon. Han hadde allsidig bakgrunn, blant annet som adm direktør i et finansieringsselskap. Han hadde også kulturelle interesser, i likhet med meg, og var styremedlem ved Det Norske Teatret, hvis jeg ikke husker feil. Vi hadde derfor mange interessante samtaler over et vidt spekter av temaer.

Også Frøystein Johansen var en sterk bidragsyter til gode resultater. Han hadde ansvar for salg og markedsføring. Utålmodig ønsket han større trykk i salget. Jeg måtte mer enn en gang støtte Sveinung, som måtte få kontroll over situasjonen før salget kunne øke.

Samtidig var det fint at Frøystein forberedte en offensiv. Han hadde, sammen med Karin Mjelde, som var ansvarlig for markedsføring, en god hånd med den profilen vi ønsket å stå frem med, og jeg var svært fornøyd med de endringene de fikk til. Vår kommunikasjon med markedet fikk mer karakter av informasjon og opplysning enn tidligere, og ble klart mer seriøs.

Frøystein ansatte Steinar Næss som salgsdirektør, som nevnt et annet sted. Det var meget vellykket. Steinar var primus motor i Fønikskampanjen, og gjorde en formidabel innsats når vi endelig kunne trykke på knappen.

Satsning på nye områder ga etter hvert ny dynamikk

Ny giv i Norfond

I mitt ansvarsområde var også Norfond. Selskapet var opprinnelig (1972) etablert som et samarbeid mellom Storebrand, Norske Folk og Den norske Creditbank (DnC). Etter fusjonen mellom UNI og Storebrand, eide vi Norfond en periode sammen med DnC. Senere overtok vi DnCs andel. Vi hadde ingen bankfilialer, og vi hadde ingen bankkonti som kunne benyttes som basis for salg av fondsprodukter. Dermed falt Norfonds store distribusjonskraft bort.

Da Norfond kom under mitt ansvarsområde, hadde det vært en del famling og eksperimentering med direkte distribusjon, uten at det ga spesielt gode resultater. Med et assurandørkorps på offensiven som en følge av Føniks-kampanjen, så vi en ny mulighet. Vi ble enige om å engasjere våre livassurandører i fondssalget. Vi måtte investere mye i opplæring og det gikk tregt i starten. Imidlertid hadde enkelte livassurandører svært gode resultater. Det morsomme var at disse ikke solgte mindre livsforsikring enn før. Med disse som rollemodeller, ble resten ansporet, og da jeg sluttet i stillingen var markedsandelen på vei oppover mot gamle nivåer.

I min tid hadde vi et begrenset antall fond i porteføljen. Alle var relativt enkle i sin oppbygning og enkle å forstå for kundene. Senere er det blitt et mylder av ulike fond, og profilene glir over i hverandre. Etter mitt skjønn er dette blitt uoversiktlig for kundene, og det burde gjennomføres en sanering.

Kritisk sykdom var en nyskapning

I denne perioden utviklet vi også et nytt produkt som vi kalte kritisk sykdom. En dødsrisikoforsikring gir utbetaling ved død som inntreffer før et avtalt tidspunkt. Ideen var å knytte en rettighet til slike forsikringer. Dersom den forsikrede får en sykdom som med stor sannsynlighet medfører død før forsikringens utløpsdato, kan forsikringen utbetales på forskudd. På den måten får den forsikrede glede av pengene. Pengene kan kanskje bidra til å gjøre den siste tiden litt bedre. Samtidig blir en slik rettighet billig. Når dette nevnes her, er det fordi markedsføringen senere

har vinklet dekningen annerledes, og sammenhengen går ikke så klart frem. Det burde det gjøres noe med.

Heller ikke dette produktet hadde vi egentlig kapasitet til å utvikle. For at vi ikke skulle bli tatt på senga av våre konkurrenter, strakk vi strikken litt ekstra. En entusiastisk gruppe gjorde jobben. Trond Pedersen, Georg Espolin Johnson og Gunnar Kvan var dyktige pådrivere i dette pionerprosjektet. Produktet ble ikke ferdig før jeg fikk ny stilling. Derfor fikk jeg ikke vært direkte med på lanseringen, som kom i april 1985. Men jeg fulgte interessert med og heiet fra sidelinjen.

Spesielt syntes jeg det var morsomt med lanseringen av Storebrand Helse AS og den pakken av produkter som senere ble utviklet her. Det eneste jeg beklager, er at Storebrand ikke eier selskapet 100 %.

Skandiasaken var til å gråte av men skapte en ny giv

En annen sak som dominerte i denne perioden, var Skandia-saken. Da konsernsjefen måtte gå og Storebrand ble satt under administrasjon, var stemningen preget av sjokk. Det var ikke en morsom opplevelse, og trykket mot konsernet fra media og andre var formidabelt. I første omgang var de ansatte nesten lammet og deprimerte. Dette kunne da ikke skje Storebrand?

Media var skånselsløse både før og etter at Jan Erik måtte gå. Aftenposten 13.7.1992: *"Forsikringsselgere og andre ansatte i UNI Storebrand sliter med motivasjonen. Selskapet taper markedsandeler, og det er vanskelig å overbevise kunder om at normal prisøkning ikke er "Skandia-tillegg". …. Flere ting tyder på at UNI-folk på grasrota har liten innsikt i hva som skjer i storspillet rundt Skandia. Medienes fremstilling har derfor både rystet og virket sterkt distraherende på mange ansattes daglige gjøremål. …"*

Aftenposten 28.7.1992:

Historien om Skandia-oppkjøpet

1: 30. juli 1991: Styret i UNI Storbrand gir ledelsen klarsignal til å foreta strategiske oppkjøp i den svenske forsikringsgiganten Skandia.

2: 9. september 1991: Langangen sier til Aftenposten at UNI Storebrand tar sikte på å bli et stort skandinavisk selskap.

3: 18. september 1991: UNI Storebrand flagger at de har kjøpt 11,4 prosent av Skandia.

4: 15. oktober 1991: UNI Storebrand kontrollerer nå 15,7 prosent av aksjene i Skandia.

5: 15. november 1991: UNI Storebrand får foreløbig klarsignal til å eie inntil 25 prosent av aksjene i Skandia. UNI eier nå 18,3 prosent av Skandia.

6: 22. november 1991: UNI Storebrand og Hafnia kjøper S-E-Bankens Skandia-aksjer. UNI blir sittende med 25 prosent av Skandia.

7: 22. desember 1991: UNI Storebrand får endelig konsesjon til å eie inntil 25 prosent av Skandia frem til 31. juni 1992.

8: 2. mars 1992: UNI Storebrand overtar ytterligere tre prosent av Skandia. UNI sitter etter dette med 2 051 746, til en samlet kostpris på rundt 4,5 milliarder kroner.

9: 11. mars 1992: UNI Storebrand fremlegger et 1991-overskudd på 645 millioner kroner. Verdifallet på Skandia-aksjene er ikke tatt med.

10: 1. april 1992: Skandia fremlegger et svakt 1991-resultat - minus 645 millioner kroner.

11: 9. april 1992: Hektisk møteaktivitet i København mellom UNI,Skandia og Hafnia. Partene er blitt enige om en løsning som innebærer at Skandia overtar Hafnia, mens UNI overtar store deler av Skandias internasjonale reassuranseforetre prosent av Skandia. virksomhet, i bytte mot Skandia-aksjer.

12: 3. juni 1992: Hafnia avholder generalforsamling. Skandia-løsningen forkastes. Hafnia ønsker å fortsette som selvstendig selskap. I ettertid viser det seg at Hafnia er markspist av sto-

SKANDIA-KJØPET STARTET FOR ETT ÅR SIDEN

UNI STOREBRAND

BØRSKURSEN PÅ UNI STOREBRAND (i kroner)

1991 1992

1/8 1/9 1/10 1/11 1/12 1/1 1/2 1/3 1/4 1/5 1/6 1/7 27/7

© Aftenposten

re tap, og ute av stand til å klare seg selv.

13: 22. juli 1992: Jan Erik Langangen bestemmer seg for å fratreson konsernsjef i UNI Storebrand. Samme dag noteres ny bunnkurs for UNI Storebrand: Kr. 24,50. Hele selskapet har en børsverdi på rundt to milliarder kroner. Dagen etter noteres Skandia til rekordlave 88 kroner.

14: 24. juli: Aftenposten skriver at sentrale aksjonærer og deres rådgivere ønsker å skifte ut styret i UNI Storebrand. Dette som en betingelse for å delta i den forestående milliardemisjonen.

15: 26. juli klokken 1800: Bomben detoneres i full offentlighet: Jan Erik Langangen meddeler et samlet pressekorps at han ikke lenger er toppsjef i UNI Storebrand. Styret stiller sine plasser til disposisjon.

– Riktig av Langangen å gå av

I Kapital nr 12/92 står følgende: *"De uklare strategiers mann. Hva fikk Jan Erik Langangen til å tro at han kunne glise seg gjennom et fiendtlig takeover i Skandia?"*.

Jan Erik skriver selv i forordet til "Løpende risiko", boken som Alf R Jacobsen og Jan Erik skrev i 1992: *"Selv er jeg blitt slått, ja også forslått. Jeg tar meget alvorlig på de feilvurderinger vi – og da ikke minst jeg – gjorde i Skandiasaken. Det ville være galt å skylde på andre i ettertid.".*

Også et offentlig granskingsutvalg, ledet av lagdommer Ellen Mo, ga sterk kritikk, men rettet den mer mot styret, som hadde det formelle ansvaret. Utvalget påpekte at Styrets største brøler var at det ikke sørget for å hente inn egenkapital som kunne finansiere oppkjøpet av Skandia. Selskapet hadde verken noen klar plan eller finansiell styrke til å nå målet, var utvalgets vurdering.

De ansatte tok ansvar

Konsernet var ikke konkurs og kunne i henhold til norsk lov ikke gå konkurs. At holdingselskapet ble satt under administrasjon, var en overgangsløsning. Hensikten var å få konsernet tilbake på rett kjøl igjen så raskt som mulig. Datterselskapene og deres kunder ble i prinsippet ikke berørt. Kundenes midler var beskyttet av norsk lov. I praksis var det imidlertid ikke så enkelt. Tillit kan ikke beskyttes av lover og regler. Manglende tillit har konsekvenser.

Kredittilsynet tok en aktiv rolle, blant annet ved å gjøre det klart at kundene ikke ville få noe tap på grunn av Skandiasaken. Dette var det viktig å få formidlet.

Nå skjedde det noe interessant. Hele organisasjonen valgte å slåss for Storebrand. Vi ble for alvor kundeorientert. Alle med kundekontakt og hele bakapparatet stilte opp for å informere kundene på skikkelig vis om den situasjonen som var oppstått, og om konsekvensene for kundeforholdet. Det skapte et samhold og en styrke som lovet svært bra for fremtidens konkurranseskraft.

Jeg hadde ikke noen rolle i Skandiasaken og fikk, som de fleste andre, det meste av informasjonen gjennom media. Det meste foregikk bak lukkede dører. Samtidig var det nok mange som støttet prosjektet fordi de støttet Jan Erik. Jeg hadde vel ikke så sterke oppfatninger i starten, men fordi jeg hadde hatt en god del kontakt med Skandia siden før 1980, var jeg en smule skeptisk. Den viktigste skepsisen hadde med kultur å gjøre.

I likhet med mange andre, ble jeg rimelig oppgitt da det kom frem at en del av aksjekjøpene i Skandia ble finansiert av kortsiktig belånte penger. Da tok jeg initiativet til en samtale med Jan Erik Langangen og gjorde det

klart at jeg var mot dette prosjektet, og jeg begrunnet det. På det tidspunktet boblet Jan Erik av entusiasme, og mine argumenter prellet av.

Da Jan Erik måtte gå som konsernsjef, 26. juli 1992, var det nødvendig. Likevel var det mange som var lei seg. Jan Erik hadde en enorm posisjon i hele organisasjonen, ikke minst i regionene. Han hadde evnen til å lytte, og han hadde en entusiasme for Storebrand som smittet over på alle han kom i kontakt med. Dessverre hadde han en overtalelsesevne som kunne få selv et nøkternt styre til å akseptere og stille seg bak hans kongstanke om et skandinavisk finanskonsern.

I det daglige arbeid ble det nye og utfordrende problemer. En dag, 22.10.1992, ble jeg oppringt av en journalist i Finansavisen. Han skulle ha et oppslag om kundeflukt fra Storebrand. Han ville ha min kommentar. Tilfeldigvis hadde jeg dagen før fått statistikk fra Forsikringsforbundet. Denne dokumenterte at vi ikke hadde kundeflukt.

Det var ikke så enkelt å få overbevist journalisten om at denne statistikken faktisk kunne gi grunnlag for en positiv vinkling på artikkelen. Imidlertid ble resultatet et av de få positive oppslag om Storebrand i den perioden. Dagen etter kom en artikkel der det sto: *"UNI tar markedsandeler. UNI Storebrand har økt sine markedsandeler i det siste halvåret. I motsetning til hva som tidligere er skrevet kan Finansavisen i dag opplyse om at både livsforsikrings- og skadevirksomheten i UNI Storebrand går godt. Den omtalte kundeflukten har stoppet opp. …… Ser vi vekk fra de finansielle problemene gjør vi det overraskende godt, sier direktør Søren Ødegården i Uni Storebrand Livsforsikring.".* Jeg er fortsatt rimelig fornøyd med min innsats i den samtalen.

I interninformasjonen "VI" nr 1, 1993, ble jeg intervjuet om situasjonen, og sa følgende: *"På tross av negativ mediafokusering på UNI Storebrand og tillitssvikt i markedet som følge av Skandiasaken, er situasjonen nå atskillig bedre enn hva enkelte fryktet tidlig i fjor høst.".* Det var viktig å få frem de positive trekk som tross alt var der, og på den måten gradvis bringe organisasjonen over på offensiven igjen. Vårt markedssystem viste at den laveste tilliten til UNI Storebrand ble målt i september 1992. Etter hvert kom tilliten i markedet og optimismen i organisasjonen tilbake, men det tok tid.

Endringer i ledelsen var nødvendig for å bygge opp tillit igjen

Skandiasaken utløste store endringer i Storebrands ledelse og styrende organer. Det var naturlig at konsernsjefen måtte gå. Det samme gjaldt selvsagt konsernstyret, som tross alt sto samlet bak konsernsjefen. Det var ikke så selvsagt at resten av konsernledelsen måtte gå.

Den nye konsernsjefen, Per Terje Vold, hadde hatt stillingen som viseadm direktør i livselskapet med ansvar for divisjon Privat. Han var sporty nok

til å stille opp på kort varsel, og ble konstituert samme dag som Jan Erik Langangen gikk.

Per Terje var en periode kollega og en kort periode min sjef. Han var kanskje ikke spesielt operativ, men var opptatt av strategi og overordnede spørsmål. Da jeg arvet hans stilling som divisjonsdirektør for Privat og sparing, var det mye ugjort, som jeg har beskrevet tidligere.

Vi fikk god kontakt også på det personlige plan. Han hadde en periode en problematisk situasjon i familien, der sykdom var et viktig element. Han hadde behov for råd og støtte, og selv om det ikke var stort jeg kunne gjøre, opplevde jeg at han satte pris på de gode samtalene vi hadde.

Hans kvaliteter kom sterkest til uttrykk da han ble konsernsjef. Han gjorde raskt et nødvendig grep. Konsernledelsen som hadde sittet under Skandiasaken ble skiftet ut. Med den ja-kulturen som eksisterte i den gruppen, måtte de ta et medansvar.

Like etter utnevnelsen hadde Per Terje og jeg en litt spesiell samtale. I klartekst sa jeg at hele konsernledelsen burde skiftes ut for å rense luften. Ikke alle hadde vært entusiastiske til oppkjøpet, spesielt Thorstein Øverland, som hadde argumentert mot. Imidlertid hadde alle stått bak konsernsjefen, og ingen hadde gjort alvorlige forsøk på å unngå at situasjonen fikk utvikle seg til en katastrofe. Det var derfor naturlig at alle måtte gå. Jeg vet at flere hadde samme oppfatning. Styret og Per Terje havnet etter kort tid på samme konklusjon, og nye ledere ble utnevnt.

Noen ønsket å få meg med i konsernledelsen som adm direktør for livselskapet. Imidlertid var jeg ikke interessert i det, og begrunnet det. Både medisinske og familiære hensyn gjorde en slik mulighet uaktuell. En annen sak er at jeg har selvinnsikt nok til å vite at jeg ikke ville mestre eller trives i en slik stilling. Dermed stoppet det der.

Kjempejobb av Per Terje Vold

Per Terje gjorde en kjempejobb for å bringe Storebrand ut av administrasjonsstyret etter Skandiasaken. Jeg synes ikke han har fått den anerkjennelsen han burde fått. Jeg forstår de vurderingene som ble gjort av styret om hans forutsetninger for å fortsette som konsernsjef. Vi var i en finansielt sett svært vanskelig situasjon, og det var viktig å manøvrere sikkert og kompetent i et utfordrende finansielt landskap. Tillit til konsernsjefen var viktig for å lykkes.

"Retten finner det bevist at de tiltalte var klar over at det var skatterettslig ulovlig å kreve inntektsfradrag for 1990 vedrørende kjøp av KS-andeler i februar 1991", heter det i dommen som omfattet Per Terje og to andre. 18 dagers betinget fengsel og 30.000 kroner i bot, ble resultatet for Per Terjes del.

Mange av oss var skuffet, og også i denne saken hadde media en morsom tid. Med Storebrands turbulente periode like bak oss, var det vanskelig å ha en konsernsjef som hadde en dom for etisk snuskete transaksjoner. Imidlertid var det ikke slik jeg kjente Per Terje.

Satsning på bank måtte utsettes

Første forsøk strandet

En effekt av Skandia-saken var at vi ikke fikk startet egen bank før i 1996. Nå hadde vi gjort et forsøk allerede i 1987. I "ForsikringsForum" nr 2, 1987, står følgende: *"Storebrand ønsker å ta opp kampen mot de etablerte storbankene. Konsernets inntreden på bankmarkedet vil skjerpe konkurransen og dermed trolig gi både næringslivet og privatmarkedet gunstigere vilkår. Storebrand-konsernet har som de fleste kjenner til, søkt om konsesjon for bankdrift. Det er Storebrand Finans som skal omgjøres til Storebrand Bank. Høsten 1988 regner man med å være en fullverdig konkurrent til landets forretningsbanker – så fremt myndighetene innvilger søknaden. ……".*

I dokumentet til styret om etablering av Storebrand Bank A/S står følgende formulering: *"Mål for Storebrand Bank A/S. – Tilfredsstille konsernets lønnsomhetskrav og bidra til bedret lønnsomhet for hele Storebrand-konsernet. – Konkurransedyktighet for Storebrand på lang sikt nasjonalt og internasjonalt. – Fleksibilitet i forhold til rammebetingelser på forsikrings- og finansmarkedet. – Rasjonell distribusjon/drift. – Billigere funding. – "Tettere" kundekontakt enn hva konsernet har i dag. – Skape profil basert på trygghet samtidig som vi står for noe nytt og annerledes. – Utnytte stordriftsfordeler.".* Planlagt oppstart var 1. januar 1989. En rekke erfarne bankfolk og andre spesialister ble ansatt for å utvikle og senere drive banken.

Farmand nr 11, 14.3-1987 hadde følgende oppslag: "*Storebrand banker på. Tross motstand mot sammenblanding av bank og forsikring, har administrerende direktør Leif Landsverk en godbit til politikerne; Storebrand Bank blir den første nyetableringen som byr storbankene skikkelig konkurranse. …… Direktør Magne Torpen i Storebrand Finans sier kalkylene viser at banken vil gå med overskudd allerede første driftsår. … Storebrand-banken vil for sin del stå på trygge ben dersom myndighetene gir sin velsignelse. I de siste årene har Storebrand Finans – grunnstammen for den fremtidige bankvirksomheten – gitt en god og meget nødvendig innsprøyting til gruppens totalresultat."*

Planene ble ikke realisert den gangen fordi Storebrand Finans fikk problemer, som omtalt tidligere.

Nye rammebetingelser og nytt forsøk
Senere kom det store endringer i rammebetingelsene. Det ble blant annet åpnet for mulighet til å spare til pensjon i bank. Bank kunne være en interessant innfallsvinkel til nye produkter og tjenester innenfor spesielt sparing. Nordfond hadde mistet det meste av sitt distribusjonsnett da DnC solgte sin andel av selskapet til UNI Storebrand. Bank som innfallsvinkel til fondsprodukter hadde vist seg å være gunstig.

Siden både sparing og forsikring lå under mitt ansvarsområde, etablerte jeg en prosjektgruppe der mandatet var å utrede etablering av bank. De kom tilbake med en innstilling som medførte kjøp av en liten bank. Tilgang til bankkompetanse og banksystemer var en viktig hensikt. Det var en grundig og god beskrivelse av hvorledes vi kunne knytte bankens systemer og tjenester opp mot både livselskapets, skadeselskapets og ikke minst Norfonds produkter og IT-løsninger.

Vi hadde tatt vare på det materialet som ble utarbeidet i Storebrand da etablering av bank var oppe forrige gang, i 1987. Dette ble selvfølgelig gjort tilgjengelig for prosjektgruppen. Bjørn Formo, som den gangen ledet prosjektet, var nå adm direktør i skadeselskapet. Han fant frem ytterligere informasjon og ga nyttige råd.

Prosjektgruppen fikk også interessant input fra en salgssjef i Vital. Han hadde mottatt Den Norske Forsikringsforenings jubileumsstipend for 1992 og foretatt en studiereise til Frankrike. Der hadde han studert samarbeidet mellom bank og forsikring. Rapportene fra stipendmottagere blir gjort tilgjengelig for medlemsselskapene, og dermed fikk vi tilgang til interessant informasjon. Forholdene i Frankrike var ikke helt sammenlignbare med Norge, men ga likevel grunnlag for å stille viktige spørsmål.

Det ble gjort en vurdering av juridiske, finansielle og skattemessige forhold ved kjøp av bank, og konklusjonen i et notat datert 25.8.1993 til konsernsjefen var positiv. I en intern høringsrunde var det stor tilslutning fra sentrale personer. I referatet datert 5.3.1993, står det bl a: *"Det var full støtte til Søren H Ødegårdens skisse til produkt-/distribusjonsstrategi……".* Det syntes derfor å ligge godt til rette for å gjennomføre forslaget.

En venn med gode forbindelser i finansmarkedet, Magne Torpen, gjorde en uformell sondering av mulighetene for å kjøpe en mindre bank. Han kom tilbake med tre mindre banker, der det var mulig å forhandle om en pris på nivå krone for krone. Vi må da ta med oss at bankvesenet var inne i en kriseperiode etter lettsindig utlånsvirksomhet og store tap fordi eiendomsmarkedet hadde punktert. Prisen på bank ble satt deretter. Det

var også grunnen til vi begrenset oss til å vurdere kjøp av en liten bank. Jeg ønsket ikke å få med en stor råtten låneportefølje på kjøpet.

Andre forsøk strandet - men så var tiden moden

Det lå dermed godt til rette for å etablere et nytt og spennende konsept i Storebrand. Jeg hadde undervurdert ett problem. Problemet var at Storebrand fortsatt var under administrasjon. Styret var ikke innstilt på at konsernet skulle ekspandere sin virksomhet i denne fasen, dessverre. Det ble derfor ikke noe av da.

Et år senere, da Storebrand ikke lenger var under administrasjon, var prisen på bankene tredoblet. Da var det mer lønnsomt å starte utviklingen av en bank fra bunnen av. Og det gjorde vi. Med ny stilling, ble jeg ikke direkte involvert i denne prosessen. Imidlertid heiet jeg fra sidelinjen.

Storebrand kjøpte kort tid etter oppstart av Storebrand Bank en liten såkalt nærbank kalt Nexus Bank. Nexus Bank *"skal være en servicebasert bank for utvalgte segmenter i massemarkedet, med kontorbetjening og "et menneskelig ansikt". Og tele- og korttjenester sånn til daglig, selvfølgelig*", som det sto i Kapital nr 3/97. Storebrand Bank var opprinnelig tenkt som et rent internettbasert konsept, der hensikten var å drive med lave kostnader i massemarkedet. Nå ble det introdusert et kostnadsdrivende rådgivningselement i et markedssegment med mye penger. Noen av oss har imidlertid erfart at dette segmentet er meget krevende og at marginene fort blir spist opp av kravstore kunder.

Senere ble også Finansbanken kjøpt. Denne banken hadde også et konsept, og satt på engasjementer, som etter hvert viste seg å bli utfordrende for Storebrand. Det ble av flere satt spørsmåltegn ved seriøsiteten i beslutningsprosessene da disse to bankene ble kjøpt.

Nexus Bank og Finansbanken ble etter hvert integrert i Storebrand Bank og driften lagt om. Storebrand har nå et godt bankkonsept, synes jeg, og er stolt over å ha vært med på å legge grunnlaget for det.

Aktiviteter av typen samfunnsansvar engasjerte fortsatt

Lions Quest – ungdom og bruk av rusmidler

Noen år tidligere hadde jeg fått kontakt med en stiftelse som ønsket å forebygge ungdoms bruk av rusmidler. Rusmiddeldirektoratet var involvert og tanken var å bruke skolene som innfallsvinkel. Vi utvekslet beskrivelser av våre respektive aktiviteter, og så at konseptene utfylte hverandre. Lions Quest hadde barn som målgruppe, mens Storebrand fokuserte på ungdom i videregående skole. Det var interessant å

registrere at vi hadde sammenfallende syn på sammenhengen mellom kunnskaper, holdninger og adferd. Vi ga derfor litt økonomisk støtte til Lions Quest i starten. Imidlertid kjørte vi hver våre løp.

Også Forsikringsforbundet støttet prosjektet til Lions Quest. Lars Austin fra Gjensidige ble styremedlem. Da han senere gikk ut av styret, ble jeg valgt inn som representant for Forsikringsforbundet. Da Forsikringsforbundet senere gikk inn i Finansnæringens Hovedorganisasjon, fortsatte jeg som styremedlem i kraft av mitt eget engasjement i prosjektet.

Konseptet som vi opprinnelig hadde utvekslet informasjon om ble utviklet videre. Ideen var å få barn til å bli bevisst konsekvensen av egne handlinger, bidra til å redusere mobbing og hærverk på skolen, styre unna vold, rusmidler osv.

Lærere i barne- og ungdomsskolen nøkkelpersoner

Programmet var utformet slik at lærere fikk opplæring i programmet og skulle så gjennomføre det på egen skole. I de elleve årene jeg satt i styret, ble over 20.000 lærere lært opp i programmet. Effekten av programmet ble undersøkt og viste målbare positive resultater. Det ble bekreftet at det er fornuftig å begynne holdningspåvirkning tidlig, og programmet ble videreutviklet til å omfatte barn helt ned til 1. klasse i barneskolen.

Det var for øvrig tilfredsstillende å få finansiell støtte til programmet over statsbudsjettet, og det har vært et utmerket samarbeid med departement og skolemyndigheter. Positivt var det også at lærerhøyskolene har vært svært entusiastiske til det pedagogiske opplegget, og nå får lærerstudenter ved flere av lærerhøyskolene delta i programmet som en del av studiet.

Dessverre fikk vi et problem da daglig leder og styreformann begikk underslag av stiftelsens midler. Før han ble ansatt som daglig leder var han styreformann. Vi hadde ennå ikke valgt ny styreformann og jeg var viseformann. Ansatte som begynte å få mistanke tok kontakt, og jeg gjennomførte undersøkelser som bekreftet mistanken. Resultatet ble politianmeldelse og avskjed på grått papir. Det ble etter lang tid klart at politiet henla saken. Det var skuffende, for de dokumenter som forelå etterlot ingen tvil om fakta.

Heldigvis klarte vi å håndtere saken slik at arbeidet kunne videreføres uten forstyrrelser. Siden vi tok tak i saken på en skikkelig og effektiv måte, oppsto det heller ingen renommèskader.

Tilbudet av kompetansegivende opplæring var et satsningsområde

Forsikringsakademiet var i støpeskjeen

Forsikringsakademiet ble etablert av Den Norske Forsikringsforening 1.12 1950. Alle selskap som var involvert i forsikringsvirksomhet, var medlem i stiftelsen. Tidligere er samarbeidet i næringen om Forsikringsakademiet beskrevet.

Jeg ble styremedlem i 1988 og var senere styreformann i mange år. Det ble år med nytenkning og endring innenfor opplæring av ansatte i finansnæringen. Årsakene til det var flere. Ny lovgivning og strukturendringer i næringen var medvirkende. Nye produktkonsepter og distribusjonsløsninger kom med stor tyngde mot slutten av perioden. Teknologiutviklingen ga nye muligheter og nye kompetansebehov. Endringsprosessen startet imidlertid som en følge av at stadig flere ansatte i næringen hadde høyere utdannelse ved ansettelse.

Sammen med Forsikringsforbundet hadde Forsikringsakademiet utviklet en autorisasjonsordning for selgere og senere for andre grupper, blant annet skadeoppgjørsmedarbeidere. Autorisasjonsopplæringen ble lagt opp slik at den kunne gjennomføres internt i selskapene. På den måten kunne den tilpasses selskapenes egne produkter og profil. Det var en god ordning, og eksisterer fortsatt. En lignende ordning er i senere år etablert for finansielle rådgivere.

Forsikringsutdannelse på høyskolenivå

Allerede før jeg kom inn i styret i 1988, var det i gang en prosess for å løfte kvaliteten og de formelle rammer rundt kurstilbudet, slik at de ble godkjent på høyskolenivå. Det var stor jubel da den første godkjenningen kom i 1989. For eksempel kunne en student på siviløkonomstudiet nå legge inn en pakke med kurs fra Forsikringsakademiet i sitt studium, og få den godkjent som en del av studiet. Studentene satte pris på dette, og mange har hatt glede av denne oppgraderingen.

Samtidig var det en nødvendig tilpasning til det faktum at flere unge tar høyere utdannelse. Næringen rekrutterer generelt medarbeidere som har mer utdannelse enn tidligere. Det som trengs er derfor supplerende utdannelse innen forsikring, tilpasset gradssystemet fra høyskole og universitet.

Det var positiv oppmerksomhet om dette i næringens fagtidsskrift. Et eksempel:

Forsikring nr 3/1994: Den første Forsikringskandidat

– Dette er en historisk dag for Forsikringsakademiet, sa direktør *Magne Førre* da han overleverte diplomet for fullført tredje avdeling til Vital-mannen *Simon Bjørklund*.

Bjørklund, som jobber ved selskapets Tromsø-kontor, er den første som har levert sin prosjektoppgave og fullført etter den nye studieplan.

Emnet Bjørklund valgte, da han for mer enn to år siden tok fatt på oppgaven, kunne ikke ha vært mer aktuelt i dag: «Markedsføring og salg av forsikringsprodukter gjennom banksystemet» er titelen.

Bjørklund har vært på studiereiser i både Sverige og Frankrike. Til Frankrike dro han med Forsikringsforeningens jubileumsstipend på 15 000 kroner. – Støtten fra Akademiet og Vital har også vært fantastisk, sier Bjørklund, som bare har hatt tre eksamensfrie år ved Akademiet siden 1981.

Sensorer for oppgaven har vært soussjef *Dag Steinslid* i Vital og førsteamanuensis *Ansgar Pedersen*, lærer i markedsføring og distribusjon ved NHH. De har bedømt besvarelsen til Meget god.

– Hensikten med prosjektoppgaven er å kombinere det faglige kandidaten har vært gjennom, med oppsamlet data. Sensorene bidrar også med veiledning som skal avklare hva som er vesentlig for oppgaven eller ikke, forklarer Magne Førre.

Forsikringskandidat Simon Bjørklund flankert av akademiets styreformann Søren Ødegården (t.v) og rektor Magne Førre.

Høyskole: Forsikringsakademiets krevende studium, der Forsikringseksamen utgjør første avdeling, Høyere forsikringseksamen andre og Forsikringskandiateksamen tredje, har nå fått høyskolegodkjennelse. Gjennomført tredje avdeling, som også omfatter valgfrie forsikringsfaglige studiekurs, tilsvarer et mellomfag eller 30 vekttall. □

Også i Storebrand var det interesse for de nye tilbudene som ga formell kompetanse. I Internavisen "VI" nr 11, 1993, er følgende markering av at ansatte i Storebrand har bestått Høyere forsikringseksamen (HFE). Dette var godkjent i høyskolesystemet.

"20 US-ansatte har gjort seg ferdig med avsluttende semester til Høyere forsikringseksamen ved Forsikringsakademiet. Totalt ble det uteksaminert 34 kandidater fra hele næringen. Utdannelsen gir først og fremst forsikringsfaglig yrkeskompetanse og formell Økonomisk/administrativ kompetanse til de som ikke har hatt denne. De som har gjennomført studiet er kvalifisert til tittelen "forsikringsøkonom HFE".

”Diplom og karakterutskrift til de 20 kandidatene ble utdelt av konsernsjef Per Terje Vold i forbindelse med en enkel lunsj i H10.

På bildet er 19 av de 20 kandidatene samlet flankert av konsernsjefen og direktør Søren H Ødegården.”

Fra 1997 samarbeidet Forsikringsakademiet med Høyskolen i Oslo om et studietilbud i forsikring for heltidsstudenter. Jeg satt i styringsgruppen, og var svært positiv til resultatet som flere ved Forsikringsakademiet, Universitetet i Oslo, BI og Høyskolen i Oslo bidro til. Prosessen var nyttig og viste at det var behov for et slikt tilbud for heldagsstudenter. Før fusjonen med BI ble en realitet, hadde en rekke studenter gjennomført kurset.

Imidlertid hadde Forsikringsakademiet ikke den status som et universitet eller en høyskole har. Etter en prosess i styret, tok jeg tok derfor kontakt med BIs styreformann og rektor for å diskutere en relasjon som kunne endre på dette. Resultatet ble fusjon i 2002. Dermed kom forsikringsutdannelsen inn i et miljø som ga en rekke fordeler. Et eksempel er at forsikringsfag nå tilbys ikke bare til ansatte i forsikring, men også til fulltidsstudenter. Dermed kan selskapene rekruttere unge mennesker som allerede har en grunnleggende forsikringskompetanse gjennom sine bachelor- og masterstudier.

Forsikringsakademiet måtte i min tid gjennom en krevende strategiprosess som resulterte i at de mistet sin selvstendighet. Slike prosesser er krevende og de berørte kan lett bli bremseklosser. Det er derfor hyggelig å slå fast at samarbeidet i styret og med de ansatte var meget godt og konstruktivt. Magne Førre, som var adm direktør, gjorde en fremragende jobb. Forsikringsakademiet var et lite men godt selskap, og kunne nok fortsatt noen år til. Utviklingen senere har imidlertid vist, så langt jeg kan bedømme det, at fusjonen var fornuftig.

Kompetanse er nødvendig i fagmiljøer og toppledelse

Engasjementet i Forsikringsakademiet og BI var ikke tilfeldig. Flere ganger har jeg sett konsekvensene av at personer uten forsikringserfaring som ansettes i et forsikringsselskap, tar beslutninger som senere viste seg å være ukloke. Flere ganger har jeg fått oppgaven som "trouble-shooter", og har kjent på kroppen konsekvensene av mangelfull kompetanse hos ledere i sentrale stillinger. Jeg har også fått merke hva som må til for å få kontroll igjen. Dette har gjort det klart for meg at relevant utdannelse og opplæring, for å kompensere for manglende erfaring, er viktig for å sikre nødvendig innsikt i det arbeidet som skal utføres. Dette gjelder fagmedarbeidere, og det gjelder konsernsjefer.

Jeg har respekt for personer med stor kompetanse og har glede av å lære av dem. Samtidig kan det skje at personer med tung fagkompetanse ikke klarer å sette sin kunnskap inn i rett sammenheng. Da kan det også bli feil.

Språkbarrieren mellom fagområder kan og bør forseres

Ofte er det vel også slik at terminologi gir kommunikasjonsproblemer. Hvert fagområde har sin terminologi som det er vanskelig å forstå for andre. Det kan gjøre dialogen vanskelig. Mange tunge fagområder har ligget under mine ansvarsområder. Jeg har tilegnet meg en viss teknikk for å trenge igjennom terminologibarrieren. Det viser seg da at det meste som foregår er sunn fornuft. Jeg har glede av et eksempel som illustrerer det.

En dyktig aktuar, han hadde doktorgrad og var professor II, skulle holde et innlegg på en aktuarkongress. Det er prestisjefylte greier, og han hadde lagt mye arbeide i et "paper" som var grunnlag for innlegget. Jeg ble beæret da dokumentet ble overrakt på mitt kontor. Det kom klart frem at jeg nok ikke ville ha noe utbytte av å lese det. Jeg brukte en hel week-end på å gjøre nettopp det. Når så lang tid var nødvendig, var det fordi jeg ikke kunne få konklusjonen til å stemme. Temaet var knyttet til bonus i bilforsikring. Det hadde jeg en viss innsikt i, men ikke ut fra et så teoretisk grunnlag som det ble behandlet i dette "paperet". Fornemmelsen var at teori og praksis ikke stemte. De matematiske formlene han benyttet til en serie omfattende beregninger var ikke av de enkleste, men jeg fant en feil. Jeg var uvanlig diplomatisk da aktuaren ble fortalt om mine mistanker.

Aktuarer kan være en smule hårsåre når andre beveger seg inn på deres enemerker. Likevel, da han forsto at han var reddet fra en pinlig situasjon på aktuarkongressen, gikk samtalen bra. Han fikk imidlertid "hakeslepp" fordi jeg hadde klart å trenge igjennom tungt fagstoff. Min selvtillit ble jekket opp et hakk, men jeg var omhyggelig med ikke å vise det.

Nye utfordringer er stimulerende men motbakken nærmer seg

Et interessant strategiprosjekt ga kursendring i livselskapet

Konsernstyret hadde etablert et utvalg som skulle utarbeide forslag til Storebrands satsning i det finansielle sparemarked. Jeg ble leder.

I dette utvalget fikk jeg en forsmak på ugreie forhold som omtales senere. Uten min viten og medvirkning, var McKinsey engasjert til å delta i arbeidet. Hadde jeg blitt spurt, hadde jeg opplagt vært positiv, men ville definert noen forutsetninger. I flere tidligere prosjekter hadde jeg erfart at McKinsey kunne få eller ta en dominerende rolle. Det er viktig at organisasjonen selv tar ansvar og føler eierskap til de strategier som trekkes opp, ellers blir det problemer med konklusjoner og gjennomføring. Eksterne konsulenters rolle i et prosjekt må derfor presiseres som en del av avtalen.

Jeg satte dette ikke på spissen, bare gjorde det klart at jeg tok som gitt at de arbeidet for meg. Nå viste det seg at en av McKinseys seniorer, Simen Simensen, selv deltok. Han hadde jeg tidligere samarbeidet godt med. Han er en fremragende analytiker og har tilgang til informasjon fra flere markeder. Han kunne derfor gi verdifulle impulser, og vi fikk ingen problemer med samarbeidet. Det var litt smårusk med prosjektets sekretær, men det påvirket ikke arbeidet eller konklusjonene.

I prosjektrapporten ble det konkludert med at sparemarkedet var i sterk vekst og at vi burde ha tung satsing på nye produkter i sparemarkedet, spesielt fondsprodukter og forsikringsprodukter koblet til sparing i fond (unit linked). Sluttresultatet ble møtt med stor fagnad i konsernstyret, og de forslag vi kom med ble vedtatt.

Også på andre områder var det behov for å tenke nytt. Blant annet var kollektiv pensjon i offentlig sektor et interessant område. Der hadde imidlertid KLP omtrent monopol, og det var behov for å finne innfalsvinkler som kunne endre på det. Vi hadde også en stor andel av de store konsernene som kunder innen kollektiv pensjon, mens mindre bedrifter var underrepresentert. Her var det et potensial som vi ønsket å satse på. Vår konkurranseevne, både når det gjaldt produkter, kostnader og avkastning, var også viktige fokusområder.

En helt annen sak var at adm direktør i livselskapet, Svein R Hagen, en periode hadde slitt med sykdom, og hadde behov for avlastning.

Nye oppgaver og stedfortreder for adm direktør

Jeg fikk tilbud om å ta ansvaret for den strategiske satsningen i livselskapet og samtidig være stedfortreder for adm direktør. Jeg er

tiltrukket av forandring, og syntes dette var spennende tanker. Etter å ha tenkt meg om et par ganger, sa jeg ja takk. I ettertid kan det se ut til at dette ikke var lurt. Dette kommenteres senere.

Det ble etter hvert lagt flere fagområder til min nye stilling, blant annet IT. Ole-Jørn Bryn, som jeg hadde ansatt som IT-direktør ti år tidligere, ble en av mine medarbeidere. Det er pussig, IT slipper aldri taket i meg, eller er det omvendt? Personalforsikring, der yrkesskade var et av flere produkter, ble også lagt hit. Dette området ble ledet av den dyktige fagmannen Fredrik Kaltenborn, som jeg også kjente godt fra før.

Nytt bekjentskap var Carl Henrik Eriksen, som var overført fra Kapitalforvaltning sammen med sine medarbeidere. De hadde ansvar for forvaltning av et spesielt kontoprodukt i storkundemarkedet, som krevde håndarbeid av spesialister på produkt og plassering av fond. Carl Henrik var dessuten forsikringsnæringens representant i en offentlig utvalg, der rammebetingelser for såkalt ”unit-linked”-produkter var i fokus. Slike produkter var i bruk i andre europeiske land. Norske selskap hadde imidlertid ikke konsesjon. Det skapte skjevheter i konkurransen, ved at livselskap som var registrert i EU-land kunne markedsføre slike produkter i Norge. Forslaget var å gi rammebetingelser som ville gi tilnærmet like konkurransevilkår. Det kom litt senere.

Det første prosjektet vi startet etter at ny strategi for sparemarkedet var vedtatt i styret, var utviklingen av unit-linked-produkter. Jeg satte sammen en gruppe med representanter for de berørte miljøer. Carl Henrik Eriksen, som var den fremste i konsernet på slike produkter, ble prosjektleder. Det skulle vise seg senere at han var en kontroversiell person i kapitalforvaltningsmiljøet. Det var jeg ikke klar over da, og det er en annen historie, men det skapte litt rusk i prosjektarbeidet.

I Finansavisen 11.5.1996 står følgende: ”*Jubel i bank og livsforsikring. Livsforsikringsselskapene står klar til å markedsføre unit-linked-produkter etter at Regjeringen åpner for dette og pensjonssparing med skattefradrag i bank*.”. Da var Storebrand klar.

Det videre arbeidet med strategi, beskrives i neste kapittel.

Ny konsernsjef skapte turbulens

Konsernstyret valgte å ansette Åge Korsvold som ny konsernsjef. Refinansieringen var gjennomført med godt resultat, men det var likevel store utfordringer med å bringe konsernet over i en mer tilfredsstillende finansiell situasjon. Det var derfor ikke unaturlig at en person med god bakgrunn og gode kontakter i det finansielle miljøet ble valgt.

Åge var medlem i konsernstyret, og hadde derfor en viss kunnskap om konsernet Han hadde dessuten mange år tidligere vært ansatt som finanskonsulent i Storebrand. Han ble møtt med forventning, både i organisasjonen og blant eierne. Det var interessant at aksjekursene hadde en positiv utvikling den første tiden, og det ble oppfattet slik at dette hang sammen med markedets tro på Åge.

Det var noen kritiske røster internt fordi han ikke hadde erfaring fra større organisasjoner. Jeg kjente ham ikke, og var av den oppfatningen at han måtte få en sjanse til å vise hva han kunne utrette for Storebrand. Min eneste kontakt var i et styremøte der jeg presenterte strategien i sparemarkedet. Da var han svært positiv og uttrykte klar støtte til den strategien vi hadde utviklet.

Med Åge kom det etter hvert store endringer i Storebrand, som beskrevet i neste kapittel.

1995 – 1999 Organisasjonsutvikling og kompetanse i Storebrand

Noen hendelser i perioden (hele tabellen bakerst):

1995 Jeg går over til leder- og organisasjonsutvikling.

1996 Selskapet etablerer Storebrand Bank AS. Banken markedsføres som en filial- og kontantløs telefon- og PC-bank.
UNI Storebrands hjemmeside http://www.Storebrand.no åpnes.
Den mangeårige kredittforsikringsvirksomheten avvikles gjennom salg av spesialselskapet UNI Storebrand Kredittforsikring til Gerling Nordic – en del av det tyske Gerling-konsernet.
Konsernets nye navn Storebrand ASA tas i bruk sammen med justert logo.

1997 Storebrand og Christiania Bank og Kreditkasse går inn for en sammenslutning av de to konsernene til Christiania-konsernet. Noen av de største aksjonærene (bl.a. Orkla og Aker RGI), sørger for at det ikke oppnås 2/3 flertall for fusjonen.
Unit-linked produkter lanseres i selskapet Storebrand Fondsforsikring A/S.

1997 Jeg blir direktør for kompetanseutvikling.

1998 Innflytting i nytt hovedkontoret på Filipstad Brygge. Kontorarealet gir plass til 1800 ansatte.
Den geografiske salgsorganisasjonen (regioner/soner) erstattes av en mer kundeorientert organisasjon.
Storebrand Helseforsikring AS opprettes av Storebrand og Deutsche Krankenversicherung (50 % hver).
Storebrand blir deleier i det nyetablerte telefonbaserte skadeforsikrings-selskapet Fair Forsikring i Danmark gjennom en andel på 5,3 % i hovedeieren Fair Financial Ireland plc. Storebrand øker sin eierandel i Fair Forsikring til 50 % i 2000.

Noen fakta om Storebrand pr 1995:

- Storebrand var et aksjeselskap med 1.882 mill kroner i aksjekapital fordelt på 376,4 mill aksjer. Disse var fordelt på 77.872 aksjonærer. 93 % av aksjonærene, hver med færre enn 500 aksjer, eide 1,4 % av aksjene. I perioden ble antall aksjonærer redusert til vel 40.000, etter tilbud om innløsning for de små aksjonærene.
- Det var etablert en ny konsernstyringsmodell. Produkt skade, Distribusjon Regioner, Sjø og Energi, Storkunde og Bedrift Skade, Produkt Person, Bedrift Liv, Storkunde Liv, Fondsforvaltning, Storebrand Bank og Spar het nå hovedenhetene. I tillegg var Økonomi og Fellestjenester samt Strategiske staber etablert.
- Konsernsjef var Åge Korsvold.

Noen tall fra Storebrands regnskap og årsberetning i perioden (hele tabellen bakerst):

År	Selskap	Premieinntekter (mill kr)		Netto rente-inntekter (mill kr)	Sum eiendeler (mill kr)	Resultat Konsern (mill kr)	Antall ansatte
		Liv	Skade	Bank			
1995	UNI Storebrand	5.271	7.222		99.256	1.451	4.042
1996	Storebrand	5.936	7.276		104.370	1.254	4.029
1997	Storebrand	7.402	7.240	57	114.517	1.012	3.736
1998	Storebrand	9.099	7.573	292	123.072	953	4.001
1999	Storebrand	10.529		923	149.647	1.166	1.636

Flere omfattende strategiprosjekter ble gjennomført

Informasjonsteknologi var først ut

Vi hadde to hovedsystemer for forvaltning av privat- og bedriftsforsikring. IT-direktøren i livselskapet, Ole-Jørn Bryn, rapporterte til meg. Han hadde lenge følt presset på disse to systemene. De hadde for lengst passert pensjonsalderen, etter hans vurdering. Vi gjennomførte derfor en søkeprosess etter alternative løsninger. Vi brukte et konsulentfirma, og ble anbefalt å gjennomføre besøk hos leverandører av aktuelle systemer samt hos selskap som hadde tatt disse i bruk.

Det ble bl a en interessant rundreise i USA. I Chicago besøkte vi KPMGs fremtidslaboratorium. De hadde utviklet nye kommunikasjonsløsninger basert på kjent og tilgjengelig teknologi. De demonstrerte i 1995 løsninger som minner om det vi bruker i vår organisasjon i dag. Internett i kombinasjon med mobiltelefon var verktøyet. Mobilbank og telefonkonferanser via mobiltelefon var eksempler på hva de demonstrerte.

Vi besøkte USAAs hovedkontor i San Antonio, Texas. USAA er et av de store finanskonsern i USA. De har ansatte i forsvaret som primærmarked. Produktene og tjenestene var utvidet i forhold til hva norsk finansnæring driver med. De hadde for eksempel et omfattende tilbud til pensjonister, der boliger, servicesentre, trygghet, omsorg og pleie var viktige stikkord.

På IT-området lå de langt fremme. Dette mente de skyldtes at konsernsjefen hadde hatt denne stillingen i mer enn 20 år og før det vært leder for et forskningslaboratorium innen elektronikk i USAs forsvar. Han var derfor svært interessert i informasjonsteknologi. Dessuten hadde han etablert en svært langsiktig strategi for konsernet, der IT skulle være et viktig hjelpemiddel. Denne ble justert etter hvert som marked og teknologi endret seg. Kunden var imidlertid hele tiden i fokus og de lange linjer lå fast. Dette var en viktig årsak til suksess, mente de.

De hadde et hovedkontor med mange tusen ansatte sittende i enorme kontorlandskap. Arbeidskraften var billig, og samlebåndsprinsippet var bærende i deres løsninger. Likevel kunne de demonstrere et meget avansert opplegg for skanning av dokumenter. De hadde lagt all saksbehandling inn i elektroniske systemer, og kontorene var i prinsippet papirløse. Da vi kom hjem, startet arbeidet med skanning av dokumenter.

San Antonio ga et positivt inntrykk, og det var synd at vi ikke hadde mer tid. Vi var der en kveld, og hadde et måltid utendørs på en restaurant like ved en kanal som går igjennom byen. Løvtrær lente seg ut over vannet og eksotiske fugler musiserte. Båter duvet sakte forbi. Der serverte de den beste biffen jeg har smakt noen gang. Selvfølgelig var den stor, det var jo

Texas. Det var krydder preget av at Mexico ikke var langt unna. Stemningen langs kanalen var myk, luften var behagelig varm og sammen med gode kollegaer var det en hyggelig kveld.

Vi besøkte en leverandør noen mil lengre nord. Bjørn Myrvold, vår utmerkede IT-driftsdirektør, deltok. Han er bilentusiast. Vi valgte å leie bil, en stor bil, og Bjørn skulle kjøre. Han hadde stjerner i øynene. Inntrykket av landskapet dypt i hjertet av Texas var blandet. Utenfor byene var det lange strekninger med lite bebyggelse. Den bebyggelsen vi så, var enkel og delvis forfallen. Det så ganske enkelt fattigslig ut, og helt annerledes enn hva jeg hadde forestilt meg. På den annen side var byene preget av marmor, rustfritt stål og glass i overveldende dimensjoner.

Vi fant interessante løsninger for privatforsikring og fikk en rekke gode ideer med hjem. Imidlertid fikk vi igjen bekreftet at i USA, slik vi også har observert det i andre land, er konserntanken lite utviklet. Et felles kunderegister, slik vi allerede hadde, så vi ingen andre steder. Generelt var deres applikasjoner mer fraksjonerte. For bedriftsforsikring var det lite å hente. Det var tydelig at vi var kommet lenger i bruk av bedriftspensjon og andre kollektive løsninger enn i USA.

Nye muligheter for bedre brukergrensesnitt har ført til at vi fortsatt (2007) har de samme gamle applikasjonene for privat og bedrift. De er ikke til å kjenne igjen etter omfattende videreutvikling.

Kanskje var den jobben noen av oss gjorde ved utviklingen av ALIS rundt 1970 i Brage-Fram av bedre kvalitet enn vi den gangen kunne ane.

Andre strategiprosjekter medførte store konsekvenser

Som nevnt i forrige kapittel, hadde jeg ledet et strategiprosjekt der formålet var å definere konsernets satsning i sparemarkedet. Det var et spennende prosjekt. Det ble etablert fordi konsernstyret hadde sett at sparemarkedet var i stor endring og representerte et betydelig potensial for den som forsto markedet og satset. Rapporten, og konklusjonene vi hadde trukket, ble møtt med stor fagnad da jeg presenterte den i konsernstyret 8.2.1994.

I Norske banker hadde befolkningen da innskudd på 280 milliarder kroner. Det var utgangspunktet for satsningen i sparemarkedet. De fleste innskuddene hadde vesentlig lavere avkastning enn hva alternative plasseringer kunne gi. Vi var bevisst på at kundene skulle få tilgang på enkle fondsprodukter med lav risiko, men med høyere avkastning enn bankinnskudd. Et eksempel er såkalte livssyklusfond som er sammensatt av obligasjoner og aksjer. Etter hvert som pensjonsalderen nærmer seg får slike fond lavere andel av aksjer for å redusere risikoen for tap.

Vi etablerte nå et sett av strategiske prosjekter i livselskapet, og bemannet disse med våre beste ledere og fagfolk. KLP hadde omtrent monopol i kommunemarkedet. Vi mente at det var gode muligheter for å påvirke myndighetene til å endre rammebetingelsene, slik at det kunne bli konkurranse også i det markedet. Vi hadde en sterk posisjon i industrimarkedet. Der var forsvar mot angrep fra konkurrenter en viktig satsning. Vi hadde også sett at vi kunne bli mer profesjonelle i mellommarkedet, blant annet ved å forenkle produktene og tilpasse servicekonseptet.

Som nevnt i forrige kapittel, etablerte vi et prosjekt som tok sikte på å lansere unit-linked-produkter, og vi satte i gang et prosjekt for å videreutvikle våre fondsprodukter. Adm direktør i fondsselskapet sluttet, og vi ansatte en ny adm direktør, Knut Larsen. Han kunne markedet og var en kreativ og dynamisk person. Vi hadde med andre ord en rekke tiltak under utvikling for å gjennomføre styrets vedtak om satsing i sparemarkedet.

McKinsey var aktiv bidragsyter i strategiprosessene

I strategiprosjektet som la grunnlaget for konsernets satsning i sparemarkedet, hadde jeg hatt et utmerket samarbeid med Simen Simensen i McKinsey. Han er innsiktsfull og dyktig fagmann, og jeg satte pris på ham som person.

I samtaler hadde vi berørt McKinseys innblikk i konkurrerende selskap og behovet for låste dører innad i McKinsey for å unngå habilitets- og innsideproblemer. Han var da ansvarlig for McKinseys aktiviteter i finansmarkedet i Europa, og erkjente at dette kunne være et problem. Han hadde selvfølgelig selv inngående kunnskap om det europeiske finansmarkedet og McKinseys kunder her. Det kunne være vanskelig å gardere seg mot at hans medarbeidere delte kunnskap om enkeltkunder, og mot at dette påvirket de løsningene de anbefalte sine kunder. Dette var og er både en konkurransemessig og etisk utfordring.

Det var nok fra min side en viss skepsis til McKinsey på grunn av deres rolle i Skandiasaken. I ettertid har jeg fått vite noe mer om deres bidrag, men i første omgang var det avisartikler som Aftenpostens oppslag 29.7.1992, som skapte reaksjon: *"McKinsey startet Skandia-raidet. Konsulentselskapet McKinsey trekkes inn i UNI Storebrand-saken. Fra sentralt hold i UNI Storebrand hevdes det at McKinsey var idémakeren bak raidet på Skandia. Vi arbeidet sammen med UNI Storebrand i juli 1991 for å finne ut hva vi sammen kunne gjøre med Skandia, bekrefter S-E Bankens informasjonsdirektør, Karl Ahlenius. Kontakten mellom Thorleif Borge og McKinsey har vært nær siden Borge gikk svanger med ekspansjonsplanene for UNI. Det var etter sterk anbefaling fra McKinsey at Torleif Borge droppet fusjonsplanene mellom UNI og Kreditkassen og i stedet valgte Storebrand. …. Vi testet våre tanker overfor McKinsey*

høsten 1989 og selskapet hjalp oss med å utkrystallisere våre internasjonale vyer, bekrefter en sentral kilde i UNI Storebrand. … Det var McKinsey som koblet UNI Storebrand og S-E-Banken våren 1991, sier en sentral kilde.".

Dagens Næringsliv fulgte opp 31.7.1992 med følgende: *"Det er liten tvil om at det store amerikanske konsulentselskapet McKinsey & Co spilte en heller tvilsom rolle i dramaet om Nordic Cooperation, som ble et mareritt for UNI Storebrand og Hafnia, to av McKinseys kunder. Ikke bare arbeidet McKinsey med en analyse av det nordiske forsikringsmarkedet for både Hafnia og UNI Storebrand, men det satt også på innsiden av Baltica Holding, Skandia og S-E-Banken, alle viktige brikker i spillet om Nordic Cooperation.".*

Også Kapital nr 18/92 hadde en artikkel som kommenterer bruken av McKinsey i Skandiasaken: *"Den indre krets, populært kalt firerbanden, besto av styreformannen Torleif Borge, konserndirektør Jarle Erik Sandvik og strategidirektør Knut Francke foruten Langangen selv. Det var i prinsippet firerbanden som styrte hele Skandia-prosessen i UNI Storebrand. Det var to ytre kretser, den øvrige konsernledelsen og styret. I november i fjor fikk firerbanden en rapport fra det anerkjente finanshuset UBS Philips & Drew. Konklusjonene i denne rapporten var at UNI måtte få kontroll med stemmene på Skandias generalforsamling før det var noen vits i å investere i Skandia. Det ble deretter foreslått et løp for hvordan en skulle gå frem for å overta Skandia. Denne rapporten er etter det Kapital erfarer ikke tatt opp verken på de ukentlige konsernledelsesmøtene eller i styret. …… Firerbanden brukte i stedet materiale fra McKinsey og Enskilda Sec som samsvarte med det synet firerbanden selv hadde. ….".*

Simen Simensen og jeg diskuterte et mulig videre samarbeid i de prosjektene vi hadde på beddingen i livselskapet. Jeg var ikke fremmed for at McKinsey kunne ha en rolle som dialogpartner, men var skeptisk til at de skulle tungt inn i prosjektene. Ledere og spesialister i organisasjonen måtte føle og selv ta ansvar for de nye løsningene som vi ønsket å utarbeide og gjennomføre.

Tanken ble luftet i livselskapets ledergruppe. Der var motstanden mot McKinsey mer bastant enn jeg hadde trodd. Det var ingen støtte for et videre engasjement. Jeg informerte Simen Simensen om konklusjonen, og kommenterte også betydningen av eierskap til nye løsninger og viktige beslutninger. Jeg var samtidig opptatt av at konklusjonen ikke skulle hindre et godt samarbeid på et senere tidspunkt. Simen tok beslutningen sporty, det skulle bare mangle.

Det som skjedde videre har jeg fortsatt ikke full innsikt i. Plutselig var det på konsernnivå besluttet at McKinsey skulle engasjeres for å gjennomføre et sett av strategiprosjekter. Jeg antar at dette var noe styret vedtok,

men jeg har ikke fått eller sett noe underlag for en slik beslutning. Det kan ha vært et forslag fremsatt i et styremøte uten forutgående forberedelse. For meg ble det imidlertid ubehagelig fordi livselskapets ledelse hadde valgt McKinsey bort, og jeg hadde frontet den beslutningen.

Litt av forklaringen finnes kanskje i en artikkel i DN-magasinet 30.6./1.7 2001: *"Direktør Simen Vier Simensen er McKinsey-ansvarlig for all forsikring i Europa, og kjenner de fleste store forsikringsselskaper fra innsiden. Gjennom hele 90-tallet pleiet Simensen en tett kontakt med toppene i Storebrand, Jan Erik Langangen og Jens P Heyerdals tidligere medarbeider, Åge Korsvold. McKinsey var sentral da Storebrand prøvde å raide Skandia tidlig på 90-tallet. Dette ble en gedigen fiasko for Storebrand. Og for McKinsey. Men ikke en gang denne McKinsey-miséren sto i veien for tette bånd mellom Simensen og Korsvold.".*

Slik det så ut, ville seks McKinseyteam ta over de prosjektene vi hadde i gang i livselskapet. Vi hadde fortsatt prosjektledere og prosjektdeltagere fra Storebrand, men McKinsey definerte prosessene, gjorde analysearbeidet og skrev rapportene. I praksis var konsulentene svært aktive og dominerte arbeidet. Samtidig var nok enkelte av målene og resultatene i det nye strategiprogrammet preget av McKinseys tendens til bruk av dramatiske formuleringer.

Digresjon: McKinseys engasjement kostet noen millioner kroner. Det er neppe hensiktsmessig å offentliggjøre tallene, men McKinseys andel av prosjektkostnadene var betydelig, ifølge notater jeg gjorde. Selv for Storebrand Livsforsikring, var det penger. Imidlertid må slike prosjekter sees på som en investering, og vurderingen må i etterkant bli om denne investeringen ga tilstrekkelig avkastning. Det blir synsing, og mitt arkiv inneholder ikke dokumenter som gir grunnlag for å konkludere noe her.

Av notater som ble skrevet i denne perioden, ser det nå (2009) ut til at jeg bidro konstruktivt til etableringen av den nye prosjektmodellen. Beslutningen var tatt, og det var ikke noen grunn til å skape problemer. Jeg satt selv i alle styringsgruppene, og hadde innsyn i alt som skjedde i prosjektene.

Jeg sa klart fra om min holdning til den rollen McKinsey var tiltenkt. Jeg mislikte dessuten måten McKinsey ble trukket inn i arbeidet på. Legg merke til at det er organisering og roller jeg var uenig i, ikke prosjektene eller prosjektgruppenes mandat.

I livselskapets ledelse var reaksjonen omtrent som min. Hadde dette blitt tatt opp og diskutert i forkant, er jeg sikker på at vi hadde funnet en god løsning.

I ettertid kan det se ut til at min motstand mot McKinsey ble fremstilt annerledes enn ment. Også i fortsettelsen hadde jeg imidlertid en hyggelig

og god kontakt med Simen Simensen, som var McKinseys ansvarlige partner for oppdraget hos oss.

Da resultatene av strategiarbeidet begynte å ta form, så vi også svakheter som var preget av unge nyutdannede konsulenter som ikke lyttet til fagfolk. En god kollega, Geir Misund, fortalte for eksempel om en episode der en McKinsey-konsulent hadde bygget en konklusjon på feil faktum. Geir hadde dokumentasjon på hva som var korrekt. Problemet var at den informasjonen ikke passet inn i konklusjonen som var trukket. Etter en del argumentasjon ble Geir så sint at han kastet McKinsey-konsulenten ut av kontoret.

Digresjon: Denne konsulenten fikk senere en meget sentral stilling i konsernet. Han er ikke ansatt i Storebrand nå. Den reelle årsaken til at han måtte slutte, ble aldri offentliggjort. Fra mine kilder i Kredittilsynet vet jeg imidlertid at han var en meget upopulær person i de kretsene. Årsaken hadde i alle fall en viss sammenheng med Geirs erfaring.

En av konklusjonene som kom ut av strategiarbeidet, var at administrasjonskostnadene var for høye. Det var en oppfatning om at de såkalt gamle produktene var tariffert feil, og at de derfor burde sanneres.

I et tidligere avsnitt er det nevnt at jeg fikk utviklet en modell som simulerte resultater av virksomheten i et fem-års-perspektiv. Denne modellen hadde identifisert kostnader som et fokusområde, men de gamle produktene kom ikke dårlig ut. Snarere hadde vi presset marginene på de nye produktene for å få ned prisen til et konkurransedyktig nivå. Min oppfatning var derfor at utgangspunktet for de videre analyser ikke stemte med virkeligheten.

Jeg var selvfølgelig enig i at vi burde gjennomføre en grundig analyse for å sikre at vi hadde tilstrekkelig informasjon om de enkelte produkter, men jeg trodde ikke hypotesen om at de gamle produktene var feilpriset var korrekt.

Paul Høiness er god til å regne, og resultatet av analysene bekreftet mine antagelser. Det var bare så synd at dette prosjektet ble gjennomført etter de andre prosjektene. Det førte til at når konklusjonene etter hvert ble trukket, var sanneringen av de gamle produktene allerede kommet langt. For mange kunder var det et tap, slik jeg vurderer det.

Da Paul Høiness ble ansatt for å ta ansvar for en ny analyseavdeling, var jeg forberedt på at det kunne bli vanskeligheter. Som tidligere MacKinseykonsulent var han kjent av mange i organisasjonen, og det var en viss skepsis. Han var en dyktig analytiker, men kunne være en smule firkantet i omgang med andre. Spesielt økonomidirektøren, Thore Aarhus, og ansvarshavende aktuar, Jon Ansteinsson, svelget tungt flere ganger. Da han senere ble adm direktør i livselskapet, var det mange som ristet

på hodet. Flere av mine gamle medarbeidere kom på besøk på kontoret når de trengte en skulder å gråte på. På den annen side kunne Paul også være meget sjarmerende og hyggelig.

Selv hadde jeg et greit forhold til Paul. Det tok litt tid før jeg fant den beste måten å møte ham på. Det var å være tydelig. Når vi var uenige om noe, og det var vi fra tid til annen, gjorde jeg det i klartekst klart hva jeg mente. Det hendte ikke sjelden at jeg brukte større bokstaver enn jeg vanligvis gjør. Det var nødvendig, og det respekterte han. En annen sak er at jeg kan være minst like sta som Paul når jeg mener jeg har rett. Det hadde han erfart. Alt i alt hadde Paul og jeg derfor et ryddig og greit samarbeid.

Store endringer og nye oppgaver igjen

Åge Korsvold hadde, som ny konsernsjef, satt en kraftig støkk i organisasjonen på flere måter. Han gjorde det klart at han så for seg et nytt Storebrand. Han ansatte flere nye personer utenfra i sentrale stillinger. Det var flotte mennesker, men de hadde liten eller ingen erfaring fra finansnæringen. Det lå i kortene at de gamle lederne kanskje ikke var de rette til å foreta de endringene han ønsket gjennomført.

I Aftenposten 3. april 1995, illustreres den ånd av fornyelse han la opp til: "*Hoderulling ga nytt UNI-hoff*" og "*Korsvold vil ikke ha ja-menn*" var to av headingene. *"Gjennom shopping-runder godt utenfor forsikringsnæringens egen krets har Åge Korsvold satt sammen UNIs nye toppledelse. De nye lederne beveger seg i et nytt landskap, med nye kommandolinjer og ansvarsområder. Tidligere rapporterte 14 direktører til konsernsjefen. Etter at Korsvold har svingt kniven, er antallet kuttet til fem.",* skrev Aftenposten.

I en annen artikkel i samme avis, står det: *"Nære medarbeidere hevder at Korsvold følger leveregelen om at "jeg vil og jeg kan, det er jeg 100 prosent sikker på". Samtidig roses han for å ha den bevisste holdning ikke å ville omgi seg med nikkedukker og ja-menn. Jeg er opptatt av å skape en mindre homogen lederkultur. Mine medarbeidere har forskjellig bakgrunn, kommer fra forskjellige miljøer. Vi skal utfylle hverandre, understreker Korsvold. Hans fremste leveregel som toppsjef er at man må ha evne til omstilling og tilpasning. Dette er et krav også de øvrige som hever lønn i UNI Storebrand må lære seg å leve med, forlanger Korsvold.".* Dette er jeg helt enig i. Det eneste jeg savner er noe om betydningen av innsikt i virksomheten, kundeorientering og organisasjonspsykologi. Det kommenteres senere.

Blant de nye navn var Riulf Rustad, Knut N Kjær, Noel Somdalen, Jon Hippe, Jørgen Bredesen og Carlos Joly. Senere kom Grete Faremo og Gry Gautneb. Også Hans Henrik Klouman, Idar Kreutzer, Espen Klitzing og Paul Høiness var ferske i den nye lederkabalen.

Blant dem som da eller like etter sluttet, *"mer eller mindre frivillig"*, som det står i Aftenposten, var Jan Erling Tenvik, Geir Misund, Knut Larsen, Karin Mjelve, Jan Petter Borvik, Knut Sætre, Tom Granquist, Jon Ansteinsson og Frøystein Johansen. Også Bjørn Formo og etter hvert Svein R Hagen sluttet i konsernet.

Hadde jeg ikke i forkant tatt initiativ til å bytte til en annen, mindre sentral stilling, som nevnt i et senere avsnitt, ville jeg sikkert vært ute av Storebrand også.

Åge hadde klart rett i behovet for tilpasninger til nye rammebetingelser og nye behov i markedet. Han hadde mange fornuftige tanker om hvorledes fremtiden burde møtes. Problemet var at han ikke fikk organisasjonen med seg. Han forsøkte å kommunisere hva han ville oppnå og hvorledes. Imidlertid fremførte han dette på en måte som ble oppfattet negativt. Organisasjonspsykologi var ikke hans sterke side. Han skapte uro og hos mange frykt for egen stilling.

Han fikk også god hjelp av media i den negative vinklingen. I Dagens Næringsliv 2.7.1996 stod det: *"UNI forbereder bemanningskutt. Konsernsjef Åge Korsvold i UNI Storebrand varsler bemanningsreduksjoner i forsikringsgiganten. Flere utvalg i selskapet arbeider med å se på den fremtidige organisasjonen. Resultatene av dette arbeidet ventes klare i høst. I siste nummer av UNI Storebrands internmagasin Vi, skriver konsernsjef Åge Korsvold: "Er de ansatte å regne som kostnader? Ja, og derfor vil reduserte kostnader også innebære nedgang i antall ansatte.". ……. Ingen av dem vi har vært i kontakt med tør å anslå antall stillinger som vil forsvinne. …… Behovet for endringer er likevel så stort at de første oppsigelsene er ventet i løpet av høsten. … men noen endelig beslutning er ikke fattet verken i konsernledelsen eller i styret sier Francke. Francke bekrefter imidlertid at snittalderen på de ansatte er relativ høy. Dette kommer av flere års ansettelsesstopp. Forholdet har bedret seg noe de siste par årene.".* Slike uttalelser og slike oppslag i media skaper intern uro og fokus på andre ting enn de daglige oppgaver, ikke minst blant eldre, trofaste medarbeidere. Jeg kaller det energilekkasjer. De er uheldige og de er unødvendige.

En artikkel i Aftenposten 27.8.1996 illustrerer problemene: *"Protester mot UNI-sjefen. Nekter å godta kuttplaner. Konsernsjef Åge Korsvolds kuttplaner sprer uro og frykt blant de ansatte i UNI Storebrand. De tillitsvalgte i konsernet frykter at toppledelsen ønsker en betydelig mannskapsreduksjon og en sterk nedbygging av forsikringsselskapets 195 distriktskontorer. Konserntillitsvalgt Per-Olav Myrtrøen og de øvrige*

tillitsvalgte er ikke villige til å gå inn i diskusjoner om oppsigelser. De varsler aksjoner dersom ledelsen velger å ty til et slikt virkemiddel. …. Jeg har fått en serie reaksjoner, folk er provoserte og føler utrygghet. Og langt på vei føler jeg at ledelsen bevisst spiller på utrygghet for å oppnå sine mål. Det er skapt en ny kultur i konsernet, arbeidspresset er økt og mange føler seg fremmedgjort, sier Myrtrøen. Han viser blant annet til at det på mange områder er innført et språk og et tenkesett som naturlig hører hjemme blant konsulentselskaper, av typen McKinsey, men som er uvant for de ansatte i et forsikringsselskap. Vi savner jovialitet og kontakt med den enkelte. Den menneskelige side blir ikke gitt nok oppmerksomhet. …..".

Per-Olav Myrtrøens syn ble delt av mange. Han hadde for øvrig en meget krevende oppgave som hovedtillitsmann i denne perioden. Per Olav var en reflektert og dyktig medarbeider i informasjonsavdelingen. Gjennom godt samarbeid gjennom flere år, kjente jeg ham godt og satte stor pris på ham som kollega og person.

Min erfaring med endringsprosesser er at det er mulig å gjennomføre store forandringer og nedbemanning på en måte som skaper tilslutning fra organisasjonen. Oppsigelser er unødvendig. Derfor ble Åges metode nedtur for mange, dessverre.

Form er viktig i kommunikasjon med ansatte

I starten av sin tid som konsernsjef fikk han organisasjonen mot seg og skapte mye uro. Senere var nesten hvert nummer av interninformasjonen i flere år preget av omstillingsarbeidet som pågikk, og som blant annet hadde reduksjon av antall ansatte som resultat. En effekt av dette arbeidet ble stadige omorganiseringer. Det startet med ny konsernstyringsmodell kort tid etter at han ble konsernsjef. Så fortsatte det med kort tids mellomrom med større eller mindre endringer i organisasjonen så lenge han var konsernsjef. I enkelte av prosessene måtte ledere søke på egne eller nye stillinger. For de ansatte ble det perioder med usikkerhet og energitap. Konsernet ble splittet opp i mer markert selvstendige selskap. Et resultat var at felleskapsfølelsen, "vi og vårt"-holdningen, ble borte. Det gikk rykter om at Åge gjorde klar for salg av ett eller flere av de selskapene vi hadde i konsernet. Uansett hva realiteten var, så førte det til lavere effektivitet og lojaliteten ble svekket.

Åge hadde imidlertid rundt seg en liten gruppe ambisiøse personer som støttet ham. Motivene for denne støtten kunne være forskjellige. Noen var ekte positive til det Åge sto for. Andre var mer opptatt av å sikre seg en fortsatt plass "i solen". Særlig ledere som hadde noen år bak seg følte at Åges krav til fornyelse var utfordrende. Siden han raskt ansatte flere eksterne i nøkkelposisjoner, virket det som erfaring ikke ble tillagt vekt.

Adm direktør i livselskapet, Svein R Hagen, var generelt en positiv og hyggelig person og en god leder. Imidlertid merket mange at han var presset. Hans lederstil ble endret da Åge ble konsernsjef og mange rundt ham ble usikre. Jeg kunne observere at gode kollegaer som hadde levert fremragende resultater i en årrekke, mistet lysten til å stå på videre. Flere fikk nye oppgaver, sa opp eller gikk av med førtidspensjon.

En av dem som ble borte etter kort tid var Geir Misund. Han var en sympatisk og dyktig kollega, alltid med en hyggelig kommentar og glimt i øyet. Vi hadde et førsteklasses samarbeid.

Geir var ansvarlig for kapitalforvaltningen. Der innførte han et verktøy for å gjøre såkalte stresstester på balansen. Basert på statistikk ble det beregnet hvilken risiko vi var eksponert for på forskjellige aktivaklasser. Dette var et godt og viktig verktøy. Det hadde imidlertid en svakhet, mente jeg. Verktøyet tok ikke hensyn til på hvilket nivå børsen befant seg på beregningstidspunktet eller hvilke retning den beveget seg. Min oppfatning var at dette måtte det tas hensyn til. Når børsen var høy var risikoen for fall større enn når børsen befant seg på et lavt nivå. Vi hadde en morsom diskusjon om dette, uten å bli enige. I mars 2007 ble det offentliggjort en forskningsrapport som bekrefter min vurdering.

En annen god kollega som valgte å ikke fortsette, var Jon Ansteinsson. Da han gikk av med førtidspensjon, sa han følgende i et intervju i interninformasjonen "VI" nr 12, 1995: *"… vi må være på vakt mot historieløshet. For nye ledere er det viktig å ha en viss ydmykhet overfor ting man har gjort før. Trofaste og dyktige medarbeidere må behandles med respekt. …."*. Han startet sin karriere i en turbulent tid, og han avsluttet i en turbulent tid. Hans kommentarer var relevante, og vi som kjente ham godt, visst hva han mente.

Kommentaren over var en reaksjon på forsøk fra ny ledelse på å tøye grenser i forhold til de rammebetingelser næringen hadde. Som ansvarshavende aktuar var Jon høyt respektert i fagmiljøene og i Kedittilsynet. Han kunne ikke gå god for mange av de løsninger Høiness og Korsvold ville gjennomføre. Kommentaren over var også en reaksjon på måten en rekke eldre, dyktige medarbeidere ble håndtert.

Jon var normalt forsiktig og diskret i sine uttalelser om andre, men med vårt lange og tillitsfulle forhold i bunnen sa han rett ut til meg like før han sluttet: «Jeg orker ikke mer av Korsvold, jeg orker ikke mer av Svein Hagen og jeg orker ikke mer av Paul Høiness». Det var sterke ord fra en hedersmann.

Også i denne perioden ble det fokus på etikk

Tillit er et viktig ord i den type virksomhet Storebrand driver. Det er derfor nødvendig å ha en solid etisk plattform for all virksomhet og adferd.

NAT-saken viste seg å bli svært problematisk for enkeltpersoner i Storebrand, og dermed for Storebrand. Saken dreide seg om kobling mellom konsernets og private interesser ved en aksjeemisjon i Norwegian Applied Technology (NAT). Jeg var ikke involvert her, og saken nevnes bare for å illustrere den turbulensen som Storebrands ansatte har opplevd i perioder der enkeltpersoner i Storebrands ledelse har opptrådt uklokt.

Saken førte til omfattende medieomtale. Aftenposten skrev 14.2.1997: *"Kredittilsynet vurderer å frata meglerfirmaet Platou retten til å tilrettelegge aksjeutvidelse etter NAT-emisjonen. Tilsynet reagerer på at 30 – 40 porteføljeforvaltere fikk tildelt aksjer. …… Direktør Riulf Rustad er foreløpig siste offer i saken, som særlig har rammet folk i Storebrand. I Korsvolds tid som toppsjef har det blåst hardt på toppen. 20 ledere er byttet på drøye to år.".* I samme utgave repeteres omtale av turbulensen rundt avgangen til ledere som er sluttet tidligere, og som ikke hadde noe med NAT-saken å gjøre.

Dagens Næringsliv hadde dagen etter (15.2.) også omtale av saken. Et av styremedlemmene i Storebrand Spar, Bente Thomassen, hadde bidratt til å avdekke og følge opp NAT-saken. Hun var finanssjef i Veritas. Hun hadde sittet i styret i Storebrand Spar i flere år, også i den tiden selskapet het Norfond og jeg var styreformann. Jeg kjente henne derfor, og visste at hun var engasjert i etiske spørsmål. Det var derfor ikke overraskende at hun var sentral i denne saken.

Også en uke senere (28.2.) hadde Dagens Næringsliv en skikkelig salve rettet mot Åge: *"Korsvoldes renommé. …. Storebrands konsernsjef Åge Korsvold hadde neppe noen god dag da han for drøye to uker siden leste brevet Kredittilsynets direktør Bjørn Skogstad Aamo sendte hans styre. Samme dag som styret i Storebrand diskuterte tilliten til sin daværende investeringsdirektør og samme dag som Åge Korsvold måtte gi forklaring om Bøhler-saken til sin egen kontrollkomité, ba Kredittilsynets sjef Storebrand-styret gi en redegjørelse for hvordan Storebrands renommé kan ivaretas. Skogstad Aamo mente det var nødvendig at styret fremskyndet prosessen med å få etablert overordnede etiske retningslinjer for konsernet.".*

Også andre saker skapte rabalder. 22.4.97 hadde Aftenposten omtale av den såkalte Bøhler-saken: *"Ripe i lakken: Konsernsjef Åge Korsvold har fått beskjed av kontrollkomiteen om å gå foran med et godt eksempel. ….. Det er uheldig at ledere bruker selskapets forretningsforbindelser i private oppdrag.".* Samtid kommer det frem at det ikke har foregått noe ulovlig.

Økonomisk Rapport nr 7/97 hadde også en større artikkel om forholdene i Storebrand med spesiell fokus på Åge Korsvolds rolle. Den var gjennomsyret av skepsis til Åge, og det er synd å si at Åge selv bidro særlig til å endre det negative inntrykket: *"*- Det blir sagt om deg at du

elsker å omgi deg med mennesker uten sosial intelligens. Du kommer fra et spesielt type miljø og rekrutterer en bestemt type mennesker. - *Det overrasker meg ikke at du kan finne enkeltindivider som ikke er fornøyd med tingenes tilstand, og det bør heller ikke overraske deg.* - Men det er ganske mange enkeltindivider som oppfatter Åge Korsvold som en mann du leser om i avisen, du ser ham aldri. Du oppfattes som en fjern pengemann i Oslo. Det skrives om tvilsomme hyttekjøp og samrøre med en entreprenør. Dette er vel kritikk du må ta alvorlig. – *Jeg har en veldig klar oppfatning av hvor vi er i omstillingsprosessen. Vi er i ferd med å gjøre ganske grunnleggende forandringer i den mest menneskeintensive delen av virksomheten. Husk at vi er i ferd med å gjennomføre en nedbemanning som omfatter nesten 10 prosent av de ansatte.".*

Ny stilling og nye utfordringer i en turbulent tid

Allerede tidlig i denne perioden ante jeg at vi hadde en utfordrende periode foran oss. Det var i denne perioden en del politisk spill, der enkelte prøvde å posisjonere seg i forhold til konsernsjefen. Jeg mistrives i slike perioder og behersker ikke spillet. Det er viktig å vite hvor jeg har andre og blir lett spilt ut når andre har dobbel agenda. Denne tiden ble derfor en vei i motbakke.

Tilbakemeldinger på de resultater jeg hadde oppnådd gjennom flere år var meget gode. Likevel kan det nok tenkes at også jeg ville blitt dyttet ut. Jeg tenkte annerledes, og ønsket andre løsninger enn flere av de nye sentrale aktørene, særlig konsernsjefen selv.

Jeg liker ikke konflikter. Livet er for kort til å ta det ubehaget som en konflikt gir. Derfor forsøker jeg alltid enten å løse konflikten, dersom det er mulig, eller å styre unna den. I tidligere avsnitt er det nevnt eksempler på konflikter som ble løst ved å gå i direkte dialog. I den situasjonen vi var nå, var det neppe noen mulighet for å få gjennomslag, selv om det var flere av oss som tenkte i samme baner. Dessuten nærmet den alderen seg da sentrale ledere uansett bør få mindre sentrale oppgaver. Derfor valgte jeg å ta initiativet til å få en annen stilling.

Dette var ikke en spontan beslutning fra min side. Mulighetene fremover og hva jeg kunne tenke meg å arbeide med uten å komme i konflikt med Åge & co, var gjennomtenkt. Samtidig kunne de oppgavene jeg hadde organiseres litt annerledes, slik at min stilling kunne legges ned. Det var for øvrig ikke første gang jeg hadde tatt initiativ til å legge ned den stillingen jeg hadde. I flere stillinger var hovedoppgaven å rydde opp i problemer som hadde oppstått. Når problemene var løst, ble oppgavene mindre utfordrende og spennende. Da var det bedre å finne på noe annet. Situasjonen var vel ikke helt sammenfallende nå, men likevel var det helt normalt for meg å ta initiativet når det var ønskelig med forandring.

Gjennom en grei dialog kom vi frem til at organisasjonsutvikling i konsernet var et område der vi måtte øke innsatsen, og hvor jeg kunne

gjøre nytte for meg. Det var en både relevant og positiv utfordring. Noen syntes jeg var gal som frivillig gikk inn i en beskjeden stilling, men slik tenkte ikke jeg. Her kunne min lange erfaring som leder brukes. En sentral oppgave ville jo være å utvikle konsernets ledere og konsernets organisasjon. Selvfølgelig kunne jeg på den måten ha betydelig innflytelse, og påvirke verdier og løsninger. I ettertid er jeg rimelig fornøyd med de resultatene som ble oppnådd i denne perioden. Tilbakemeldingene var også positive. Samtidig slapp jeg å bli direkte involvert i den turbulensen som vi måtte igjennom.

Gode kollegaer hadde det også turbulent

Svein R Hagen og jeg hadde lenge et meget godt og tillitsfullt samarbeid, først i skadeselskapet og senere i livselskapet. Han var en solid forsikringsmann med bakgrunn fra UNI. Det finansorienterte klimaet som utviklet seg med Åge Korsvold, var nok også for Svein svært krevende, og han brukte mye energi på å tilpasse seg dette. Dessverre falt dette sammen med en periode da han hadde helsemessige problemer. Dette var antagelig medvirkende til at noen av hans tilpasninger ble gjennomført på en måte som mange reagerte på og fikk problemer med. Fordi mange var klar over hans situasjon, ble det ikke gjort noen forsøk på å skape problemer for Svein, og jeg støttet ham utad. Det hindret ikke at jeg var sterkt kritisk til hans behandling av gode kollegaer. I en samtale noen år senere kommenterte han også min støtte på en positiv måte.

Øystein Nesset og jeg hadde en periode et meget tett og godt samarbeid innenfor organisasjonsutvikling og kompetansestyring. Han var en entusiastisk og engasjert kollega, alltid positiv og støttende. Med bakgrunn fra internasjonal reassuranse og flere sentrale stillinger, hadde han god forsikringsfaglig kompetanse. Dessuten var han en nysgjerrig person med åpent sinn for å prøve nye sider av seg selv. Vi hadde et morsomt og utviklende samarbeid med en gruppe spennende mennesker fra AFF (Administrativt Forskningsfond, tilknyttet Handelshøyskolen i Bergen) i en periode, der formålet var å gjennomføre et større lederutviklingsprogram i konsernet.

Som en forberedelse til dette, gjennomførte vi et utall av personlighetstester, og leste oss opp på ledelsesteorier og organisasjonspsykologi. Det var morsomt å oppleve at de forskjellige testene sprikte i alle retninger. Vi moret oss skrekkelig over enkelte av resultatene. Vi fikk en meget klar forståelse av at slike tester ikke er eksakt vitenskap, for å si det mildt. Likevel kan de gi grunnlag for interessante dialoger. Brukt fornuftig, kan enkelte av dem ha en nytteverdi. Tilbakemeldingene fra deltagerne på lederutviklings-programmet var for øvrig meget gode.

Øystein kom skjevt ut i forhold til Åge Korsvold. En årsak var at han på en ledersamling presenterte en undersøkelse der resultatene ikke var spesielt flatterende for Åge og konsernledelsen.

Vi hadde engasjert Mark Kriger, som var professor i Strategic Leadership ved BI. Han gjennomførte en grundig undersøkelse med spørreskjemaer (550 utsendt hvorav 320 svarte) og intervjuer (208) for å få et bilde av ledelseskulturen i Storebrand. Sluttrapporten datert 18.6.1996 viser bl a: *"The project has found an increasing cultural gap between the CEC and the financial parts on the one side and the traditional insurance units on the other. The cultural gap is the real reason behind many paradoxes and growing organizational tensions. The project team believes that if this cultural gap is not addressed in a proper way, it will develop into a very difficult situation for Storebrand and eventually turn into a more or less open conflict between the top managers and the old insurance parts of the organisation."*. (CEC = konsernledelsen).

Nå utviklet det seg en utrivelig situasjon for Øystein, dessverre. Da etableringen av If åpnet for sluttpakker for personer som valgte å slutte, så han en mulighet som han ønsket å benytte. Etter litt kluss i Personalavdelingen måtte jeg legge skulderen til, og fikk hjulpet han til en god sluttpakke. Han ble engasjert av et konsulentfirma og trives der.

Alternative løsninger kunne vært interessante

I denne perioden var jeg nok søkende og undersøkte alternative løsninger. Jeg hadde blant annet kontakt med interessante personer som var opptatt av innovasjon. Tre av oss startet et selskap som hadde som formål å støtte gründere. Min erfaring fra Haugesund Sjø-perioden, der vi støttet lignende konsepter og oppnådde gode resultater, var verdifull. De to andre tok både større eierandeler og en aktiv rolle. Jeg hadde en mindre aksjepost i selskapet, men ikke noen operativ rolle. Imidlertid lå det en mulighet for oppgaver her, dersom det skulle blitt nødvendig. I en bisetning kan jeg nevne at min kone også startet et selskap i denne tiden. Imidlertid ble det gjort med meget beskjeden hjelp fra meg.

En annen aktivitet som jeg tok initiativ til, var etablering av et senter for innovasjon i Norge. Noen år tidligere hadde jeg fått kontakt med Leif Edvinsson, som da var ansatt i Skandia. Han hadde startet opp et senter utenfor Stockholm, der hensikten var å skape omgivelser for, og støtte til, kreative prosesser. Gjennom det Europeiske nettverket, som omtales et annet sted, hadde jeg besøkt senteret og i et prosjekt også benyttet konseptet. Senteret ble mye brukt både av Skandia og en rekke andre selskap. Det kunne dokumentere vellykkede resultater. Leif Edvinsson ble for øvrig kjent for begrepet Intellektuell Kapital.

I en samtale med Torger Reve, rektor på BI, viste også han interesse for ideen. Leder for Management-utdannelsen ved BI, Bjørn Kolltveit, deltok i

arbeidet. Leif Edvinsson tente på ideen om en norsk søstervirksomhet, men hadde selv liten tid til å engasjere seg. Han fikk derfor en norsk konsulent til å representere seg. Det var ikke vellykket. Vi tenkte å drive prosjektet videre uten å trekke på Leif Edvinsson, men spørsmålet om rettigheter og kompensasjon kompliserte det hele. Vi valgte å stoppe prosjektet.

Eksterne tilbud var ikke aktuelle

I denne perioden kom det flere eksterne tilbud, også som adm direktør i et interessant selskap. Ketil A Stene, som nå var konsernsjef i Samvirke, forsøkte å få meg over til Samvirke, for å nevne et konkret eksempel. Imidlertid hadde jeg ikke noe ønske om å skifte arbeidsgiver. Jeg følte meg relativt sikker på at den vanskelige perioden vi var inne i, ville ta slutt før det var gått lang tid. En tanke jeg faktisk hadde, var at vår nye konsernsjef kanskje ville få kortere tid i Storebrand enn meg.

Som en kuriositet kan også nevnes et tilbud jeg fikk få måneder før pensjonering. En hodejeger kontaktet meg om en sentral stilling i ett av de største finanskonsern i verden. Stillingen omfattet globalt ansvar for et viktig område, med medarbeidere i mange land og verdensdeler og med kontor i Sveits. Jeg stusset jo litt på henvendelsen, men ble nysgjerrig, og gikk flere runder med utveksling av informasjon og intervjuer. Det kom så langt at det skulle utformes et konkret tilbud. Selvfølgelig kunne dette vært spennende, men verken alder eller helse gjorde det aktuelt. Jeg fikk derfor rundet av kontakten på en høflig måte.

Det mest interessante som kom ut av denne kontakten var at erfaring fortsatt blir sett på som noe positivt i enkelte selskap. En annen sak er at henvendelsen kom som følge av min deltagelse i et europeisk nettverk, som jeg hadde deltatt i gjennom mange år. Det virket som om jeg hadde gjort et positivt inntrykk.

Helsa setter rammer for aktivitet

I en rutinekontroll hos bedriftslegen ble det noen år tidligere avdekket at jeg har osteoporose. Denne sykdommen svekker bensubstansen i skjelettet over tid. Uten medisinering er resultatet brudd, deformering av skjelettet og smerter. De medisinene jeg må bruke har den bivirkning at den påvirker søvnkvaliteten. Jeg har funnet en livsstil der jeg er pinlig nøyaktig med rutinene. Dette har påvirket min sosiale tilværelse, og jeg sier nei takk til alt som pågår om kvelden, dessverre. Sammen med høyt blodtrykk, har dette også påvirket mine valg av oppgaver. Jeg har derfor slått meg til ro i mindre sentrale stillinger enn jeg kunne hatt.

Nye tider krever ny kompetanse og evnen til å utnytte den

Etablering av konsernets traineeordning var morsomt og givende

Det er alltid inspirerende å samarbeide med unge mennesker som vil noe og kan noe. Det var derfor morsomt å starte opp konseptet med konserntraineer i Storebrand.

Jeg har liten tro på å rekruttere til toppstillinger eksternt. Da får vi ofte inn ambisiøse unge menn. Undersøkelser har vist at disse ofte tar vidtrekkende beslutninger, uten å sikre at realisme og langsiktige konsekvenser er tilstrekkelig vurdert. Intellektuelle øvelser uten forankring i organisasjonens kompetanse blir ofte feil. For å slippe å rekruttere eksternt er det imidlertid nødvendig å sørge for et godt rekrutteringsgrunnlag internt. Når vi ansetter en person, må vi tenke lenger enn den stillingen vedkommende skal inn i.

Vi valgte derfor å rekruttere noen unge, nyutdannede personer hvert år uten at de skulle inn i definerte stillinger. De første to årene skulle de gjennomføre et krevende opplæringsprogram for å sette seg inn i konsernets virksomhet og utfordringer. Dette besto av kurs og seminarer der sentrale ledere var bidragsytere, og av opphold i tre til fire forskjellige avdelinger eller prosjekter for å arbeide med forskjellige typer oppgaver. De skulle ganske enkelt gjøre en jobb samtidig som de gjennomgikk en krevende læreprosess.

Det var noen utfordringer i starten. Vi hadde fra før en overrepresentasjon av siviløkonomer i sentrale stillinger, og jeg var overbevist om at det er best å ha komplementær kompetanse i ledergrupper. Derfor burde vi rekruttere fra forskjellige fagområder. Det er dessuten gjennom forskning påvist at det ikke er de med best karakterer som gjør det best i næringslivet. Vi burde derfor se etter gode karakterer, men ikke se på karakterer alene. Der var jeg på kollisjonskurs med spesielt daværende adm direktør i livselskapet, Paul Høiness. Han insisterte på at vi skulle rekruttere siviløkonomer og bare med toppkarakter. Jeg vant den diskusjonen.

Vi kjørte en prosess der personalavdelingen, i samarbeid med linjeledere, intervjuet og innstilte. De hadde en formell prosess med alle normale vurderingskriterier. Jeg hadde en avsluttende samtale. Mitt fokus var søkernes personlighet og potensial. Det viste seg å være en vellykket metode. Vi har fått inn i konsernet mange dyktige personer med variert bakgrunn, og de utvikler seg meget tilfredsstillende. De er gode bidragsytere, og er godt integrert i organisasjonen.

Som nevnt et annet sted, deltok jeg i noen år som mentor og styremedlem i NHOs satsning for å utvikle yngre kvinnelige ledere. Det

var derfor ikke tilfeldig at traineene som ble rekruttert, var omtrent likt fordelt mellom kvinner og menn.

Samtidig er det flott å se at de som har ført traineeordningen videre, spesielt Anne Røren Andreassen, har forbedret både rekrutteringsprosess og program i traineeperioden. Storebrand har (2007) en av de beste traineeprogrammene i Norge.

Det var morsomt og inspirerende å få anledning til å starte opp traineeordningen og at den ble så vellykket. Det er tilfredsstillende å ha bidratt til at Storebrand har et meget sterkt internt rekrutteringsgrunnlag.

Erfaringsutveksling på tvers av konsernet skapte fellesskap

Da Storebrand var på sitt største etter fusjonen mellom UNI og Storebrand, var det mange miljøer som hadde lite kontakt med hverandre. Selv om Jan Erik Langangen var dyktig til å skape fellesskap og samhold, var det noen praktiske barrierer. Sammen med at par andre tok jeg initiativ til å samle ledere fra alle deler av konsernet til lunsj med noen ukers mellomrom. Nettverket omfattet rundt 30 personer.

Disse lunsjmøtene hadde flere formål. For å holde oss oppdatert om viktige utviklingstrekk, større utviklingsprosjekter, nye strategier osv, var det alltid en presentasjon mens vi spiste. For å ha en viss oversikt over hva som skjedde i konsernet, hadde vi alltid en runde rundt bordet, der alle fortalte litt om hva som skjedde i egen enhet. Ikke minst var den sosiale delen viktig. Vi hadde en hyggelig relasjon og bidro nok vesentlig til å utvikle samhold i konsernet.

Da If og Adviso ble skilt ut, var det få deltagere igjen. Vi la ned gruppen. I ettertid har jeg angret på det. Vi har senere ikke hatt noe naturlig forum for utveksling av informasjon på tvers av konsernet. Strukturen i rest-Storebrand var på den tiden preget av ”meg og mitt” og ikke av ”vi og vårt”. Kanskje kunne et slikt forum hatt en positiv effekt.

Flere kvinnelige toppledere er ønskelig - kommer ikke av seg selv

I begynnelsen av min tid i konsernet var likestilling et lite fokusert område. Det forhindret ikke at det allerede i 1978 ble etablert et likestillingsutvalg i Storebrand. Temaet ble også behandlet i konsernledelsen i et såkalt planleggingsseminar (Referat fra Direksjonsmøte nr 29/1981). Der ble det uttrykt følgende: *”Målet er å få flere kvinner inn på ledernivå i vår organisasjon. Vi har i dag 120 linjemessige lederstillinger i vår organisasjon, dvs direktører, soussjefer og avdelingssjefer. Bare tre av disse er kvinner, hvilket svarer til 2,5 % av lederstillingene. ….. Det antydes at den andelen av ledige stillinger som skal besettes med kvinner bør ligge i området 10 – 25 %....”.* Og: *”Det understrekes også betydningen av at avdelingslederne i større grad må gi sine kvinnelige medarbeidere større utfordringer slik at de best mulig*

utnytter de ressurser vi har på kvinnesiden, samtidig som potensielle lederemner på denne måten kan få utvikle seg.".

Det kan vel sies med en viss rett at også her lå Storebrand langt fremme. Samtidig kan det ikke stikkes under en stol at det generelt var liten fokus på temaet. Likestillingsutvalget i konsernet var mest opptatt av likelønn.

Tilfeldigvis kom jeg i 1991 til å delta i et møte der en svensk professor i kommunikasjon snakket om forskjellen mellom menns og kvinners måte å kommunisere. Hans forskning hadde blant annet påvist at kvinner hadde bedre utviklede evner til å holde flere samtaler gående samtidig enn menn. Han var blitt nysgjerrig på hvorfor. I samarbeid med medisinsk ekspertise, bl a en nevrokirurg, hadde han funnet at kvinner har en bedre utviklet kontakt mellom høyre og venstre hjernehalvdel, og at dette hadde interessante effekter. Riktignok hadde ny kunnskap ført til at forskjellene ikke kunne knyttes til kjønn alene. Forskjellene ble derfor knyttet til feminine og maskuline egenskaper. Kvinner har ikke bare feminine egenskaper. De har i varierende grad også maskuline trekk. Tilsvarende gjelder for menn. Det er med andre ord glidende overganger. Imidlertid ga disse oppdagelsene et nytt utgangspunkt for å studere forskjellene mellom menn og kvinner.

Vi er forskjellige fra naturens side, det var hovedkonklusjonen. Samtidig, og dette er min tilføyelse, er vi likeverdige. De to begrepene, like og likeverdige, må ikke blandes sammen.

Dette var bakgrunnen for at jeg sa ja takk til å delta i et nytt initiativ. Tanken bak initiativet var å gi støtte til yngre kvinnelige ledere som hadde potensial til å få toppstillinger. NHO var sentral i prosjektet, som ble kalt en Oppdagelsesreise. Hafslund Nycomed, som det het i 1995, Dagbladet og Storebrand var andre aktører. Fra Storebrand var Bjørg Bodin, som da var personalsjef, en av initiativtagerne.

Det ble utarbeidet et program for de kvinnelige ledere som ønsket å være med og som selskapene plukket ut. De ble kalt adepter. Erfarne ledere i de samme selskapene ble plukket ut til å være såkalte mentorer. Disse skulle være personlige veiledere for deltagerne. Jeg ble mentor for flere adepter.

I flere år deltok jeg også med en programpost på de innledende samlingene. "Suksesskriterier og fallgruber" ble programposten kaldt. Der ble det gjennomgått hva mentor og adept burde være oppmerksom på i samarbeidet for å få best mulig utbytte, og samtidig unngå problemer. Jeg brukte direkte tale om risikoen for følelsesmessige relasjoner. Tilbakemeldingene var gode, både på samlingen og etter at programmet var fullført. Rådene hadde vært nyttige, ble det sagt.

Det ble mange morsomme og givende samtaler med "mine" adepter. Det var interessant å registrere hvorledes de utviklet seg som ledere. Det viktigste var antagelig den økte selvtilliten som programmet bidro til. Mange kvinner er usikre på egne evner. Det var stimulerende når de kom til en samtale og kunne fortelle at de løsninger vi hadde diskutert på et tidligere møte faktisk hadde virket, at resultatene faktisk kom og at de faktisk ble tatt på alvor.

Etter kort tid ble jeg medlem av det styret som NHO etablerte for opplegget. Det var morsomt å kunne bidra til den økende bevissthet vi har hatt i Norge knyttet til betydningen av å få flere kvinner inn i ledende stillinger og styrer. Bedriftene tjener på det. Det dreier seg ikke primært om kortsiktig profitt men om langsiktig verdiskapning. Norge tjener på det. Ikke minst får vi en positiv effekt på det samfunnsansvarlige perspektivet, som kvinner har mer fokus på enn menn. Det er min erfaring.

Dette programmet fikk betydning for den unike posisjonen som Norge har i dag på dette området. Samtidig hadde vi neppe kommet så langt uten at en tidligere Storebrand-medarbeider, Ansgar Gabrielsen, faktisk hadde innført kvotering i styrerommene. Han var da næringsminister. Det satte en støkk i mange. Nå er vi på god vei i riktig retning. Samtidig er det ikke tilstrekkelig å få minst 40 prosent kvinner i et styre eller et topplederteam. Det dreier seg selvfølgelig om kompetanse og personlige egenskaper. Det er store individuelle forskjeller også hos kvinner.

Økonomiutdannelsen i Norge kunne bli bedre

For noen år siden skiftet BI rektor. På den tiden var jeg Storebrands kontaktperson i en partnerordning som BI hadde etablert. Gjennom møter og seminarer bidro deltagerne til at BI fikk impulser til hva næringslivet la vekt på og hadde av forventninger til BIs tilbud. Den nye rektoren, Torger Reve, deltok og var lydhør. I et slikt møte nevnte jeg at det kanskje var en viss ubalanse i siviløkonomers fokus på finans og kortsiktig profitt i forhold til samfunnsmessige verdier.

Noe tidligere hadde en av BIs professorer i organisasjonspsykologi gjort flere interessante undersøkelser blant sine studenter. Disse viste at studentene hadde en holdning til rett og galt som var preget av oppdagelsesrisiko og ikke etikk. Dette førte til at Leif Frode Onarheim, som da var rektor på BI, gjennomførte en større undersøkelse. I Aftenposten 1.3.1997 sto følgende: *"Slett etikk blant BI-studenter. …… Vårt samfunn er forfalt litt når det gjelder holdninger, konstaterer Leif Frode Onarheim, etter å ha fått tallene presentert. ….. Jeg er bekymret over ting som skjer i næringslivet av folk som har gått på BI eller andre økonomiske høyskoler, sier Onarheim, og sikter til den pågående oppvasken i meglerbransjen.".*

I samme artikkel står det også: *"Grådighet: Moral og etikk er i søkelyset etter avsløringer om grådighet i meglerbransjen. Flere meglere og porteføljeforvaltere har prioritert egen lommebok fremfor kundenes interesser. Umoral: Aftenposten presenterte forrige lørdag en BI-undersøkelse der 42 prosent av de mannlige studentene ved Norges Markedshøyskole (BI) var åpen for å begå umoralske handlinger for å oppnå suksess.".*

Dette nevnte jeg også, og stilte spørsmål til Torger Reve om han følte seg trygg på at BI leverte de utdannelsesprogram som samfunnet og næringslivet har behov for.

Kort tid senere ble jeg invitert til å lede en gruppe som skulle vurdere BIs økonomiutdannelse, og komme med forslag til forbedringer. De andre i gruppen var siviløkonomer fra store og mindre selskap, samt Ralph Høibakk, som på den tiden var et høyt profilert styremedlem i flere kjente selskap. Vi fikk med som sekretær en engasjert studierektor, Trond Østgaard. Han la godt til rette og skaffet det underlagsmateriale som vi hadde behov for.

Dette var utfordrende og spennende. Vi fikk god oversikt over programmene og de enkelte modulene. Vi fikk et klart inntrykk av at programmene teknisk sett var gode, men at verdisiden var forsømt. Vi foreslo å integrere enkelte rent teoretiske moduler i relevante fag, f eks statistikk og matematikk, men det var detaljer. Viktigere var at i en tid med økende globalisering hadde programmene for lite internasjonalt fokus, og la for lite vekt på språk. Et annet meget viktig område var innovasjon. Med et samfunn svært preget av oljekilder som etter hvert vil bli tomme, var det helt nødvendig for Norge å øke fokus på landbasert virksomhet og gjøre den konkurransekraftig. Det krever satsning på innovasjon.

Hovedsak var imidlertid at det var nødvendig å reflektere hvilke samfunnsmessige verdier en bedrift skal forholde seg til. Etikk var tatt opp av BI i en separat gruppe, så vi nøyde oss med å bekrefte behovet. Imidlertid la vi vekt på at "no man is an island". En bedrift kan i det lange løp bare betjene markedet på en god måte dersom den bygger på de samme verdier som resten av samfunnet. Vi mente at studentene gjennom studiene må få en god verdimessig plattform. Denne må ivareta bedriftenes behov for å levere konkurransedyktig avkastning til eierne, og samtidig legge til rette for langsiktig verdiskapning gjennom en god og ansvarlig samhandling med markedet, med andre bedrifter og med resten av samfunnet.

Rapporten er datert 9.6.1998. Der foreslo vi justeringer i enkelte deler av studieplanen. Dersom alle forslagene skulle reflekteres i studieplanen, måtte det en vesentlig omlegging til.

Våre forslag ble mottatt på en konstruktiv måte av BIs ledelse og styre. Likevel tok det tid å få realisert en del dem. Fagstaben er, slik jeg også opplevde det på Norges Sikkerhetshøyskole, ikke alltid de mest endringsvillige. Imidlertid har BI nå gjennomført mye av det vi foreslo.

Det var også kontakt med NHH. Jeg er ikke klar over hva som har skjedd i den senere tid, men responsen var mer lunken der, og inntrykket er at de ikke har gjort tilsvarende endringer i sine program.

Økt fokus på forskning og utdannelse innen forsikring

En premiss for fusjonen mellom Forsikringsakademiet og BI var at det skulle bidra til å styrke forsikringsutdannelsen i Norge. Et tiltak var å oppmuntre til doktorgradsstudier og etter hvert få etablert et professorat i forsikring.

Jeg ble styreformann i en stiftelse som skulle forvalte de midlene som lå igjen etter fusjonen mellom Forsikringsakademiet og BI. Midler fra fondet ble i starten benyttet til å delfinansiere forskningsprosjekter i forsikringsrelevante temaer. Senere valgte vi å prioritere finansieringen av et doktorstipend i forsikring og støtte et senter for forsikring under etablering (2007). Dette har som formål å bidra med forskning og utdannelse innen forsikringsrelaterte emner.

Nå har det ikke vært tradisjon å drive forskning i forsikring. Det må derfor utvikles forståelse for behovet over tid. Det var møter med ledelsen i Finansnæringens Hovedorganisasjon (FNH) og med Bransjestyre risiko og skade samt Bransjestyre sparing, liv og pensjon. Det ble fra alle gitt positive tilbakemeldinger på behovet for økt fokus på forskning og utdannelse.

Et annet aspekt ved dette, er politikernes oppfatning av hvilke rammebetingelser finansnæringen skal arbeide innenfor. FNH, med støtte fra selskapene, er sterkt involvert både med forslag til endringer, lobbyvirksomhet og som høringsinstans. Næringen har hatt vanskeligheter med å få gehør for sine synspunkter, selv om de faglig sett er godt begrunnet. Årsaken er at de er part i saken. Her kunne et nøytralt senter for forsikring gjøre nytte for seg som leverandør av kompetanse til media og politikere.

Håpet er derfor at det om ikke lenge er tilgjengelig en person med solid faglig bakgrunn og personlige egenskaper som kan gå inn i et professorat i forsikring. Prosessen er godt i gang.

Europeisk nettverk var morsomt og ga nye impulser

Det har vært interessant å delta i et Europeisk nettverk, TMS, som består av ledere innen finansnæringen og rektor eller adm direktør for

høyskole/universitet/institusjon som tilbyr utdannelse til finansnæringen. Det deltar en fra hver gruppe fra hvert av de 11 nordligste land i Europa. Selskaps-representantene blir invitert ut fra interesse for området. Det er derfor engasjerte personer som deltar. I årlige møter er det fokus på selskapenes behov for kompetanse og på hvorledes utdannelsessektoren kan bidra til å utvikle slik kompetanse.

Dette er nyttige møter. Vi har f eks hatt fokus på sertifisering av ansatte i finansnæringen og nivået på slik sertifisering. Våre diskusjoner på dette området er benyttet som underlag i EU-direktiver. Vi har hatt fokus på sammenhengen mellom realkompetanse og formalkompetanse. Her kommer erfaring inn som et supplement til utdannelse. For finansnæringen er realkompetanse like viktig som formalkompetanse, men det er en utfordring å få målt den. Vi har hatt fokus på toppledelse og styrers fag- og ledelseskompetanse sett i sammenheng med selskapsresultater, for å nevne noe.

Basert på diskusjoner i TMS har jeg tatt flere initiativ i Norge og i Storebrand. I 1999 ble det anskaffet et verktøy for kartlegging av ansattes kompetanse. Arbeidet var i startfasen da skadeselskapet ble skilt ut. Verktøyet fulgte med til If og jeg fikk andre oppgaver. Senere er det bekreftet fra If at de har hatt god nytte av verktøyet. Vi har hatt fokus på lederkompetanse og lederevalueringer. Dette bidro til økt kvalitet i det 360^{o}-evalueringsverktøy som Storebrand innførte i samarbeid med AFF i 1997. I dialogen som førte til fusjon mellom BI og Forsikringsakademiet var det Europeiske perspektivet nyttig, og den modellen vi valgte er blitt kopiert i andre land senere.

TMS har også hatt fokus på livslang læring og et konsept som ble kalt kompetanseforsikring. Samfunnsutviklingen medfører endrede krav til oss som arbeidstagere. Vi har alle behov for å gjennomføre etterutdannelse. Kompetanseforsikring dreier seg om finansiering av slik etterutdannelse. Med bakgrunn i disse diskusjonene ble jeg dialogpartner i diskusjonen mellom LO og NHO for noen år siden, da satsning på kompetanse var et hett tema. I en periode så det faktisk ut til at konseptet kompetanseforsikring skulle bli tatt inn i tariffavtalen. Forutsetningen var at staten skulle bidra med frafall av skatt på innbetalinger til individuelle fond. Statens bidrag kom ikke og kompetanseforsikring ble lagt til side.

Et annet tema som var oppe i den Europeiske gruppen var rapportering av et selskaps resultater. Humankapital var innfallsvinkelen til vår diskusjon. Den burde også rapporteres. Det burde bli utviklet en metodikk som synliggjorde de ansattes bidrag til verdiskapningen.

Den enkelte ansatte investerer sin tid og sin kompetanse i selskapet. Avkastningen på denne investeringen er lønn og andre ytelser. Aksjonærene investerer penger i selskapet og får utbytte og verdiutvikling på aksjene i avkastning.

Dette var i en periode da ”balanced scorecard” begynte å vinne innpass i næringslivet. Jeg tok et initiativ i Storebrand (Notat til konsernledelsen 2. mai 1997) for å innføre et opplegg med utgangspunkt i balanced scorecard-metodikken, og der humankapital skulle inn i tillegg til de økonomiske størrelser. Det kom ikke noe ut av det i første omgang. I dag omfatter Kompasset de viktigste elementene i mitt forslag.

En av deltagerne i TMS, Walther Ackermann, som var direktør og professor ved universitetet i St Gallen, gjorde for noen år siden en interessant studie. Fokus var strukturendringer og resultatutvikling i europeiske forsikringsselskap, og mulige forklaringer på disse. Studien ble presentert på et av de årlige møtene, i 2002.

Studien påviste blant annet en sammenheng mellom diskontinuitet i strategi og en senere reduksjon i resultatet. Den påviste også en sammenheng mellom nye toppledere rekruttert utenfra, med liten eller ingen erfaring fra næringen, og senere svake resultater. I studien ble det ikke fokusert på konsulentbruk. Under diskusjonen kunne han bekrefte at det materialet han hadde samlet inn, viste at nye ledere ofte tyr til tung konsulentbruk ved etablering av nye strategier, fremfor å bygge på selskapets egen kompetanse.

Kommentarene fra mange deltagere viste sammenfallende erfaringer. De understreket betydningen av innsikt i egen virksomhet for å kunne ta beslutninger av høy kvalitet, spesielt knyttet til strategiske veivalg.

Kompetanse er viktig og stiller blant annet krav til de programmene som tilbys av utdannelsesinstitusjonene. Skal vi bygge kompetanse i egen virksomhet, må denne brukes og gis mulighet til å vokse. Dersom vi outsourcer strategiarbeid, reduseres kompetanse og selvtillit. Dette er kompetanse og selvtillit som er nødvendig når ny strategi skal gjennomføres. Gjennomføringskraften svekkes, dersom det ikke er et følt eierskap til strategien hos dem som skal gjennomføre den.

Ved rekruttering av konsernsjefer bør styrene faktisk ta dette perspektivet med i betraktning. Det er ikke gitt at en ekstern kandidat uten erfaring fra virksomheten bidrar til gode resultater. I så fall må vedkommende være god til å lytte og bygge på egne ansattes kunnskaper og erfaringer. Det kan kompensere for mangler i egen innsikt.

Ved avslutningen av boken i 2010, har finanskrisen gitt grunnlag for noen tilleggskommentarer. En observasjon er at det har vært for stor risikovilje, manglende samfunnsansvar, for ukritisk utfoldelse av liberalistiske holdninger og ikke minst grådighet. Dette er stikkord som kan beskrive sentrale ledere i mange viktige selskap, spesielt i finansnæringen. I USA har dette kommet spesielt sterkt til uttrykk, men også i mange andre land. Norge har vel heller ikke sluppet helt unna.

Dette er etter mitt skjønn nok en bekreftelse på at rekruttering av toppledere er en viktig aktivitet. Vi trenger ikke ledere som primært er opptatt av å utnytte alle muligheter til egen og eget selskaps fordel uten hensyn til konsekvenser for samfunnet. Utdannelse er viktig. Derfor er utdannelsesinstitusjonenes tilbud viktig. Det dreier seg imidlertid ikke bare om kunnskap men om sunne holdninger.

Her kan og må utdannelsesinstitusjonene ta et større ansvar. Samtidig kan det være grunn til å tenke igjennom om styrene i viktige selskap har de riktige motiver og forutsetninger ved rekruttering av ledere. Maksimering av avkastning er drivende for den grådighetskultur som vi nå har sett sporene av. Vi har sett at kortsiktige, grådige ledere kan skape rystelser i det meste av verden. Myndighetene bør ta en ny gjennomgang av aksjelovgivningen og vurdere justeringer som vil bidra til en bedre rekruttering av styremedlemmer og toppledelse, der både eiernes, kundenes og samfunnets interesser ivaretas.

De årlige møtene i TMS og diskusjonene med fremragende fagfolk bidro med ny kunnskap og innsikt i egen næring og betydningen av rett kompetanse og gode verdier både hos styrer, toppledelse og andre ansatte.

Næringens utvikling i fokus for Den Norske Forsikringsforening

Som det fremgår over, representerer styre og toppledelse en risiko dersom den kompetansen og det verdigrunnlaget de har ikke er solid nok.

En annen side som har vært, er og vil bli, svært viktig, er næringens rammebetingelser. Forsikring og bank har alltid hatt en sterk internasjonal karakter. Samtidig er nasjonale rammebetingelser av og til en utfordring. I Norge har tendensen til å etablere særnorske regler vært sterk. Krefter, både i Finansdepartementet og på Stortinget, har ønsket regler som ofte er strammere enn næringen har ønsket. Næringens holdning har ofte vært preget av behovet for å ha like konkurransevilkår med utenlandsk finansnæring. Dette er spesielt viktig når hjemlandets regelverk også gjelder for EU-baserte selskap som opererer i Norge.

Den Norske Forsikringsforening (DnF) har som formål å ”arbeide for en sunn utvikling av forsikringsnæringen i Norge,” som det står i et av punktene i formålsparagrafen. DnF arrangerer medlemsmøter og konferanser, utgir et tidsskrift sammen med søsterorganisasjoner i Danmark og Sverige og finansierer studiereiser for ansatte i næringen.

I 1997 ble jeg valgt inn i styret i DnF, og var senere viseformann og formann i flere år. Det var et givende og interessant arbeid. For å kunne påvirke, var det viktig å være aktuell og relevant. Vi var opptatt av å

formidle kunnskap og skape engasjement både innen næringen og blant politikere og byråkrater.

Agendaen på møtene viste nok at vi var mer observatører til utviklingen enn pådrivere. Vi forsøkte å endre på dette, men det var motstand fra mine venner i styret da jeg foreslo mer provoserende titler på debattmøtene og foredragene for å skape oppmerksomhet og engasjement. Imidlertid ga det seg da det viste seg at tilstrømmingen og engasjementet økte. Ikke minst viktig var det at flere yngre ble medlemmer og kom på møtene. Tendensen til forgubbing snudde.

Den kontakten vi i styret fikk med viktige aktører i norsk finansnæring var interessant. Kredittilsynet, med Bjørn Skogstad Aamo i spissen, var alltid villig til å stille opp. Nøkkelpersoner i Finansdepartementet deltok, blant annet flere finansministre. Sentrale ledere i finansnæringen bidro gjennom foredrag og debatter. Konkurransetilsynet og forbrukerorganisasjonene sa aldri nei. Dette var gøy og ga resultater. Jeg er kjent med at flere initiativ ble tatt som et resultat av de debattmøtene vi arrangerte.

Ellers er det et faktum at det ikke er lett for næringen å påvirke politikere i saker som har med rammebetingelser å gjøre. Dessverre har næringens folk opptrådt uklokt i flere sammenhenger og derfor mistet innflytelse. Dette har endret seg i positiv retning, særlig etter at tidligere finansminister Arne Skauge ble adm direktør i FNH.

Dette er bakgrunnsmusikk for at jeg har arbeidet for å få etablert et kompetansesenter og et professorat ved BI. Et av flere formål var å få frem en kompetent og nøytral aktør i samfunnsdebatten om rammebetingelser. Forhåpentlig kunne dette virke både som et korrektiv til, og som en støtte for, næringen i dialogen med myndighetene.

Som en liten kuriositet, kan jeg trekke frem følgende sitat fra Brage-Frams interninformasjon nr 10/1971: *"På Forsikringsforeningens årsmøte sist onsdag trådte adm direktør Georg Harbitz (Brage-Fram) tilbake som formann. Han ble etterfulgt av adm direktør i Storebrand, Gustav Aarestrup, mens adm direktør i Samvirke, Kjell Holler, ble viseformann. Direktør Tore Stenhamar (Brage-Fram) ble valgt som varamann til styret."* Det var tydelig at DnFs rolle i næringen ble verdsatt og sett på som et nyttig verktøy for næringens høvdinger på den tiden.

Det ble satset på opplæring av egne ansatte

Geir Bangstad var en mangfoldig personlighet, men samtidig målrettet og ensporet når han hadde satt seg noe fore. Han var leder for en avdeling som vi kalte kompetanseutvikling, og rapporterte til meg et par år.

Geir hadde en variert bakgrunn før han kom til Storebrand, blant annet fra Finansdepartementet, kommunalforvaltning i Bergen, Veritas og Norsk

Marinteknisk forskningsinstitutt. I UNI hadde han markert seg som regiondirektør på Vestlandet.

Han hadde observert at selgere ble bedre dersom de gjennomførte trening på de forskjellige aktivitetene som inngår i salget. Han så sammenhengen med toppidrettsutøvere, som også trener systematisk på alle detaljene. Han ble ansvarlig for salgsopplæring, og startet arbeidet med et treningsprogram sammen med et eksternt konsulentfirma som var involvert i trening av toppidretteutøvere.

Da hans avdeling ble overført til mitt ansvarsområde, fikk vi et godt og hyggelig samarbeid. Det konseptet han arbeidet med var godt og hadde min fulle støtte. Vi utviklet konseptet videre slik at det kunne benyttes for alle kategorier ansatte i operative stillinger, for eks skadeoppgjørsmedarbeidere. Det var utformet slik at lederne måtte engasjere seg i treningen av egne medarbeidere. Hensikten var at de kunne følge opp og støtte medarbeideren i det daglige arbeidet når treningsprogrammet var fullført. Det ga resultater.

Vi la stor vekt på at kundenes situasjon og behov skulle være førende i ethvert salg og ellers ved enhver kontakt med oss, f eks ved et oppgjør etter en skade. Dette ble reflektert i programmet på en god måte. Hensikten var ikke å selge mest mulig men å selge det kundene trengte og ønsket å kjøpe. Vi var opptatt av at kundene skulle få en realistisk forventning til hva våre produkter og tjenester skulle hjelpe dem med i det lange løp, og at det ikke skulle oppstå en negativ forventningsbrist senere. Ved skadeoppgjør skulle de oppleve at vi var der for å hjelpe dem i en vanskelig situasjon og ikke for å være så vriene og gniene som mulig.

Programmet var kostnadskrevende, og vi mente at det måtte betraktes som en investering som skulle gi avkastning senere. Noen ledere syntes ressursbruken ble for drøy og tok initativ til andre, herunder eksterne opplæringsprogram. Geir var vel ikke spesielt fleksibel i disse diskusjonene og var ikke åpen for justeringer som førte til kortere program med lavere kostnader. Han mente vi ville miste mye av effekten. Vi gjennomførte et forskningsprogram for å kartlegge effektene av treningsprogrammet. Dette dokumenterte at vår hypotese var riktig. Da var imidlertid If på beddingen og en periode var det mindre fokus på trening.

Da If ble etablert, fulgte Geir og noen av hans kollegaer og medarbeidere med. Etter kort tid etablerte han et konsulentselskap der han ønsket å tilby dette treningskonseptet i markedet. Storebrand, som hadde rettighetene til konseptet, ønsket ikke å gi slipp på det. Det gikk juss i det, men Geir nådde ikke frem. Vi hadde imidlertid en spennende periode sammen under utviklingen og gjennomføringen av dette programmet.

Opplæringen i konsernet var inne i en spennende endringsprosess. Mer fokus på finansielle løsninger i markedet, mer elektroniske løsninger og bedre kunnskap om opplæringsbehov stilte nye krav til opplæringen. Erik Tidemann Jørgensen var en av de viktige bidragsyterne i denne prosessen. Som pedagog hadde han god innsikt i metoder for å formidle kunnskap og utvikle ferdigheter. Han er senere blitt rektor ved Sandefjord videregående skole.

Effekten av opplæringen ble også undersøkt for å kunne forbedre opplæringsprogrammene som de ansatte benyttet. Vi stilte spørsmål til lederne av de forskjellige fagområder om hva som var hensikten med opplæringen. På hvilken måte skulle økt kompetanse påvirke resultatene i fagområdet og for selskapet. Dette avdekket at nok ikke alle var like bevisst denne sammenhengen. Det bidro også til å målrette opplæringen.

Et verktøy, CAT, ble anskaffet for å kartlegge kompetansebehovene i de forskjellige stillingstyper. Dette målte den faktiske kompetansen eller realkompetansen til medarbeiderne. Dermed fikk lederne et bedre utgangspunkt for, sammen med den enkelte medarbeider, å planlegge opplæringstiltak.

Learning Space var betegnelsen på et nytt elektronisk verktøy der ansatte enkelt fikk tilgang til fagstoff, både ved ansettelse og senere etter hvert som det skjedde endringer i fagområdet. Det ble brukt til opplæring og oppslag.

Aud Rogstad ledet en av opplæringsavdelingene i en periode. Hun var en dyktig og lojal medarbeider og tok harde tak når det var nødvendig. Hun sørget for å legge om avdelingen fra kostsenter til profittsenter, og det var ikke en triviell operasjon. På et tidspunkt ble nye funksjoner lagt til mitt ansvarsområde, og det ble nødvendig å gjøre noen endringer i organisasjonen. Auds avdeling ble slått sammen med en annen avdeling, og hun ble ikke leder. Hun fikk ansvar for kompetansekartlegging, som var et nytt område med behov for fokus og gjennomføringskraft. Hun ble skuffet over dette, men gjennomførte likevel sine nye oppgaver på en førsteklasses måte.

Geir og Aud, Øystein Nesset, Alf Tore Moen og Erik Tidemann Jørgensen gjennomførte på få år en vesentlig omlegging av opplæringsarbeidet. Sammen med en rekke dyktige og engasjerte medarbeidere, effektiviserte de hele opplæringsområdet. Kostnadene pr ansatt ble redusert, samtidig som kvaliteten og effekten av opplæringen ble bedre. Imidlertid fikk vi ikke full effekt av dette pionerarbeidet fordi If ble etablert og de ansatte fikk endrede oppgaver.

Fusjonen som ble stoppet

I april 1997 ble det offentliggjort at Kreditkassen og Storebrand skulle fusjoneres. Styrene var enige, og politikerne var positive. De to konsernene var komplementære. Storebrand hadde et skadeforsikringsselskap, noe Kreditkassen ikke hadde. Storebrand hadde et stort livsforsikringsselskap, Kreditkassen et lite. Kreditkassen hadde en stor bank, Storebrand en nystartet bank. Storebrand var en stor forvalter av kapital, Kreditkassen en mindre. Det var synergi å hente, men med relativt begrensede konsekvenser for de ansatte. Derfor var også de tillitsvalgte positive.

Åge Korsvold ville bli konsernsjef og Tom Ruud visekonsernsjef. Tom Ruud hadde et positivt renommé, ikke minst for sin gode kontakt med organisasjonen. Jeg selv kjente ham indirekte gjennom en fetter av meg. Det var vel ikke fritt for at mange gjerne hadde sett ham som konsernsjef.

Alt i alt syntes dette å være en industrielt godt begrunnet fusjon, og min holdning til den var derfor positiv. Det var ikke fritt for at det kriblet litt i fingrene etter å engasjere meg i prosessen.

Generalforsamlingene hadde møter 26.6.97. På generalforsamlingen i Kreditkassen, var det nesten enstemmig tilslutning til fusjonen. 99,8 prosent stemte for. På Storebrands generalforsamling gikk dessverre Orkla og RGI, dvs Kjell Inge Røkke, mot fusjonen. De hadde så mange aksjer at de kunne hindre et tilstrekkelig flertall. Opptellingen viste at vel 63 prosent av de fremmøtte stemte for fusjonen. Det var nødvendig med 66,67 prosent. Skuffelsen var stor hos mange.

Det ble gjort et nytt forsøk et år senere. Aftenposten hadde 5.5.98 artikler om initiativet. Headingen "*Fikk nei fredag, fridde lørdag*", illustrerer at det var dødfødt. I artikkelen sto også: "*Gundersen avviser imidlertid at avslaget kan tas til inntekt for at Storebrand foretrekker andre strukturelle løsninger enn fusjon med Kreditkassen. Vi har tvert imot sagt at vi kan være rede til å gjenoppta samtalene når vi er ferdige med prosessen, sier Gundersen. Han vil imidlertid ikke tidfeste når de regner med å være ferdig med den strategiske prosessen i selskapet.".* Jon R Gundersen var styreformann i Storebrand i denne perioden.

I samme utgave er det imidlertid en annen artikkel som var mer fremtidsrettet: *"Skadegigant vurderes fremdeles. Storebrand vurderer fortsatt å skille ut sin skadeforsikringsdel og slå den sammen med ett eller flere nordiske skadeselskaper. ….. Som vi har sagt tidligere i dag, holder vi alle muligheter åpne. Men vi ser at liv og skade går hver sin vei, så derfor vurderer vi skadevirksomheten vår inn i en nordisk sammenheng, sa Knut Arne Alsaker, ansvarlig for investorkontakt, til TDN Finans i går. –*

Det er ikke naturlig å legge inn skade sammen med liv og bank i et fremtidig finanskonsern, sa han videre". Jeg var, og er fortsatt, helt uenig i en slik oppfatning.

De to sitatene illustrerer at styre og konsernledelse hadde sterk fokus på struktur og eksterne forhold. For de ansatte representerte dette selvfølgelig usikkerhet og energilekkasjer, med mindre fokus på de daglige oppgaver. Det preget naturlig nok motivasjon og entusiasme, og hadde også en kostnadsside i form av redusert effektivitet.

Dette betyr ikke at jeg er imot strukturendringer og tilpasning til nye markeder, snarere må det være en kontinuerlig prosess. Det dreier seg om på hvilken måte det arbeides, hvorledes det kommuniseres med de ansatte og ikke minst hvorledes de ansatte blir involvert i slike prosesser.

1999 – 2007 Konsernfunksjoner og eksterne prosjekter

Noen hendelser i perioden (hele tabellen bakerst):

1999 Storebrand overtar Finansbanken ASA. Finansbanken kjøper Delphi Forvaltning AS.
Storebrand og Skandia beslutter å slå sammen sine skadeforsikringsaktiviteter. Det svenskbaserte selskapet får navnet If Skadeförsäkring AB.
Et nytt driftsselskap, Norden Bedriftservice AS, opprettes for å betjene Storebrand og den norske delen av skadeselskapet. Flere administrative funksjoner, bl.a. regnskap og husdrift, overføres sammen med de ansatte.
Assuranceforeningen Gard og If danner et felles managementselskap som fra 2000 skal forestå driften av sjø- og energiforsikringsvirksomheten i Gard og If Forsikring.
Oslo Reinsurance Company kjøpes tilbake.
Ved årtusenskiftet er Storebrand blitt et rendyrket finanskonsern med livsforsikring, fondsprodukter, kapitalforvaltning og bank som sine viktigste forretningsområder. Skadeforsikring drives kun indirekte gjennom eierandelen i If.

2000 Jeg får stilling som direktør for Konsernfunksjoner.

2000 Finansbanken kjøper den danske privatbanken Den Københavnske Bank AS. Denne omdøpes senere til Finansbanken AS (Danmark)
Storebrand, sammen med If, Skandia og ICA, og IBM inngår en outsourcingsavtale som innebærer at IBM overtar driften av selskapenes IT infrastruktur og IT-systemer fra 2001.
Storebrand etablerer, sammen med svenske SPP, et livsforsikringsselskap i Irland – Euroben Life & Pension Ltd. Selskapet tilbyr fra 2001 pensjonsløsninger for bedrifter med virksomhet i flere land.
Storebrands organisasjon rendyrkes som et holdingsselskap med fire selvstendige AS'er under dette: Storebrand Livsforsikring AS, Storebrand Kapitalforvaltning Holding AS, Storebrand Bank AS og Finansbanken ASA. I tillegg ligger fortsatt flere mindre selskap direkte under Storebrand ASA, deriblant Storebrand Skadeforsikring som eier andelen i If.
Pohjola trekker seg fra If-samarbeidet etter at Skandia solgte sine aksjer i selskapet til Pohjolas konkurrent Sampo OY.
Konsernsjef Åge Korsvold fratrer 4. oktober etter anmodning fra styret pga. turbulens etter noen av hans disposisjoner. Styreformann Jon Gundersen trekker seg også like etterpå. Idar Kreutzer konstitueres som ny administrerende direktør og utnevnes i stillingen rett før nyttår.

2001 Storebrand og Sampo ønsker å slå seg sammen til et nordisk finanskonsern. Den norske Bank (DnB) gir bud på Storebrands aksjer. Banken erverver 10 % og kan blokkere for overtagelsen. Kredittilsynet tilrår ikke konsesjon. Etter 11. september-katastrofen faller alle aksjeverdier dramatisk. Sampo trekker derfor budet på Storebrand.
ErgoBusiness overfører sin virksomhet til Norden Bedriftservice mot at ErgoGroup går inn på eiersiden. Det sammenslåtte selskapet tar navnet Adviso AS.
Sampo slår sin skadeforsikringsvirksomhet sammen med If.
Storebrand Finans, som har arbeidet med inkassooppdrag for konsernet, selger sine fordringer til Aktiv Kapital.

2002 Storebrand og Den norske Bank (DnB) inngår intensjonsavtale om fusjon. Senere trekker banken seg fra avtalen.
Finansbanken slås sammen med Storebrand Bank til Storebrand Bank ASA.

2003 Storebrand Livsforsikring innfører samfunnsansvarlige kriterier for forvaltningen av kundenes midler i Storebrand Kapitalforvaltning.
Avtale om inkluderende arbeidsliv (IA) inngås mellom Rikstrygdeverket og Storebrand.
Eierandelen i Euroben selges til svenskeide Handelsbanken.
Storebrand mottar en nyopprettet internasjonal pris for virksomhetens bærekraft- og samfunnsansvarsrapportering for 2002.

2004 Storebrand selger seg ut av Adviso.
Finansbanken i København selges.
Storebrand selger sin eierandel i If til Sampo. Sampo kjøper samtidig Skandias andel. Dermed er den virksomheten som var fundamentet for de opprinnelige selskapene Norges Brannkasse, Storebrand og Norden helt avviklet, og Storebrand har posisjonert seg innenfor langsiktig sparing og livsforsikring.
Gjennom tilpasning i konsernstyringsmodellen rettes fokus mot økt markeds- og kundeorientering, styrket satsning i privatmarkedet og bedre ressursutnyttelse i konsernet.

2005 Storebrand åpner filial i Sverige som skal arbeide mot det svenske pensjonsforsikringsmarkedet.
Gjensidige Forsikring velger med virkning fra 2006 Storebrand som hovedforvalter for sin investeringsportefølje. Mandatet er på 23 milliarder kr.
50 %-eierandelen i Fair Forsikring i Danmark selges til Gjensidige Forsikring.

2006 Skadeforsikring for personmarkedet gjenopptas i Storebrand Skadeforsikring.
Storebrand Fondsforsikring fusjoneres inn i Storebrand Livsforsikring etter at myndighetene har opphevet kravet om at Unit-Link-produkter skal tegnes i et eget selskap.

2007 Storebrand kjøper det svenske pensjons- og livsforsikringsselskapet SPP av Handelsbanken.

2007 Jeg blir pensjonist.

Noen fakta om Storebrand år 2000:

- Storebrand var et aksjeselskap med 1.387 mill kroner i aksjekapital fordelt på 277,5 mill aksjer. Disse var fordelt på 38.575 aksjonærer. 61 % av aksjene hadde norske eiere.
- Det var etablert en ny konsernstyringsmodell med fire hovedvirksomhetsområder, Livsforsikring, Kapitalforvaltning, Storebrand Bank og Finansbanken. I perioden ble de to bankene fusjonert.
- Konsernsjef var Åge Korsvold frem til 4. oktober, deretter overtok Idar Kreutzer.

Noen tall fra Storebrands regnskap og årsberetning i perioden (hele tabellen bakerst):

År	Selskap	Premieinntekter (mill kr)		Netto rente-inntekter (mill kr)	Sum eiendeler (mill kr)	Resultat Konsern (mill kr)	Antall ansatte
		Liv	Skade	Bank			
2000	Storebrand	9.595		2.270	156.744	523	1.378
2001	Storebrand	9.579		2.671	152.214	-1.430	1.473
2002	Storebrand	10.170		2.599	148.551	-1.701	1.337
2003	Storebrand	13.806		1.803	156.650	894	1.263
2004	Storebrand	18.740		1.171	177.029	2.545	1.224
2005	Storebrand	19.466		451	201.846	1.442	1.295
2006	Storebrand	19.539		419	222.758	1.585	1.429
2007	Storebrand	19.743	118	413	381.749	2.020	2.151

Fra forsikring til det finansielle sparemarked

Ut med skadeforsikring

Med en finansorientert konsernsjef og fokus på vekst, var det nok en tanke som kom relativt naturlig: *Det er ikke noe vekst i skademarkedet. Vi ønsker vekst. Det er i det finansielle sparemarkedet veksten ligger. Skadeforsikring er i fremtiden ikke en naturlig del av Storebrand-konsernet.*

Flere hadde en lignende tanke. Skandia hadde også fått ny konsernsjef, også han finansorientert og med liten interesse for skadeforsikring. De to konsernsjefer fant hverandre, og fikk med seg konsernsjefen i Pohjola. Et nytt nordisk skadeforsikringskonsern så dagens lys, og ble til If. Etter hvert trakk Pohjola seg, og Sampo kom inn isteden.

Ideen om et nordisk skadeforsikringsselskap var spennende. Tankene om felles eierskap og tett samarbeid i distribusjon av produkter og tjenester, IT-produksjon og kontortjenester var interessante. Her var det gode intensjoner og løsninger. Imidlertid kom det frem at børsnotering var en intensjon. Med børsnotering ville det komme inn aktører med andre interesser, og som ville ha innflytelse. Jeg så ingen langsiktige fordeler med en slik modell.

Imidlertid ble selskapet kjøpt av Sampo før det kom så langt. Der er god grunn til å være misunnelig på Sampo fordi de fikk overta et godt selskap. Dessuten fikk de overta til alt for lav pris. Sentrale personer i Storebrands konsernledelse fikk klar melding om min oppfatning. Det hadde ingen påviselig effekt. Noen feilvurderte til de grader, men jeg har ikke dokumentasjon som gjør at det er mulig peke på noen bestemt. Styret i Storebrand må imidlertid ta det formelle ansvaret.

Flere ben å stå på kan være smart

Et veldrevet skadeselskap kan ha en relativt stabil inntjening. Den sykliske påvirkning på resultatene kan dempes med kompetent ledelse. Etter min oppfatning er det bra for et finanskonsern å ha stabile resultater uten for store svingninger. Vi vet at aksjemarkedet svinger. Vi vet at både livsforsikring og skadeforsikring er påvirket av samfunnsøkonomiske variasjoner. Dette slår ut på bunnlinjen og i balansen. Med gode prognoseverktøy kan vi imidlertid forutse noen av disse svingningene. Dermed er det mulig å ta grep i tide og påvirke resultater og markedets forventning til resultater. Det er også bedre å ha flere ben å stå på. I livsforsikring, skadeforsikring, reassuranse, bank og kapitalforvaltning vil svingningene normalt være i utakt, og dermed bidra til en utjevning av resultatene over tid.

Tidligere hadde Storebrand en betydelig internasjonal virksomhet gjennom sitt reassuranseselskap. Etter noen problemår for internasjonal reassuranse, der alle reassuranseselskapene ble rammet av naturkatastrofer og andre fortredeligheter, valgte Storebrand å selge.

Like før styret vedtok å selge, hadde jeg en samtale med Agnar Langeland, som da var adm direktør i Storebrand International. Han var uenig i forslaget om å selge og hadde gitt klart uttrykk for det i styret. Vi var skjønt enige om at tidsperspektivet for denne type virksomhet måtte være betydelig lengre enn det økonomene anvendte. Jeg har tidligere nevnt årgangsprinsippet og såkalt langhalet forsikring. Styret hadde ikke denne innsikten. Agnars argumentasjon ble derfor ikke forstått i styret.

Noen år senere kom restene av selskapet inn igjen i Storebrand. Da var det under avvikling. Resultatene fra avviklingen viste at porteføljen var av bedre kvalitet enn skeptikerne trodde.

Også her er det min vurdering at en profesjonell ledelse over tid kunne oppnådd gode resultater. Erfaring og god innsikt i virksomheten er imidlertid en forutsetning.

Jeg likte ikke at vi saget over en viktig gren på konserntreet da If ble etablert, for ikke å si selve roten. Opprinnelsen til konsernet finner vi helt tilbake i 1767. Skadeforsikring var basis og en viktig del av konsernet i de fleste av de 240 årene (i 2007) konsernet har eksistert.

Oppsplitting av et konsern har egne utfordringer

Når en viktig del av et konsern skilles ut, har det konsekvenser langt inn i de områdene som blir værende. Mange selskap og avdelinger har oppgaver for flere enn egen enhet, og det betyr at det må avklares hva og hvem som skal følge med den fradelte enheten. Det betyr også at det blir mindre inntekter å fordele felleskostnader på.

I denne splitt– og konsolideringsprosessen fikk jeg en rolle som ”integrasjonsgeneral”. Dette innebar å holde oversikt over, og følge opp, alle fellesprosjektene og prosjektene for å reetablere rest-Storebrand. Hensikten var å kvalitetssikre dem og sikre at tidsfrister ble holdt, samt bidra til at ikke noe ble glemt. Utrolig mange mennesker var involvert, og det ble arbeidet godt. Jeg måtte gripe inn i et par prosjekter, men det meste gikk på skinner. I ettertid er det ikke kommet til syne vesentlige mangler eller svakheter i prosessen.

Det ble en aktiv periode. En logg ble etablert for hvert prosjekt, og jeg hadde ukentlige møter med Åge Korsvold, Idar Kreutzer og Hans Henrik

Klouman. Det skapte en trygghet for at vi hadde kontroll med prosessen. Splitten ble gjennomført på en god måte, og det nye Storebrand var raskt på plass etter at mange fellesfunksjoner måtte redefineres.

Med min bakgrunn fra så vel IT og HR som skade- og livsforsikring, kunne jeg bidra til å sikre at vi ikke overså viktige fokusområder i splitt-prosessen, og i den etterfølgende konsolideringsprosessen. Dette er en god måte å bruke eldre lederes erfaring på, og det gir en følelse av å være til nytte. Det er verdifullt og inspirerende.

Det ble bonus for min innsats. Bonusen var et opphold ved IMD i Sveits. Like før avreise ble jeg involvert i et prosjekt som ikke tillot det planlagte fraværet – dessverre. Selv om bonusen ikke ble tatt ut, var det viktigste å ha kunnet bidra til en vellykket prosess. Likevel skar det meg i hjertet at planen litt lenger frem var børsnotering. La meg igjen presisere: Jeg var positiv til den nordiske løsningen, med tett samarbeid som kunne gi gode synergier, herunder samarbeid lokalt mellom skade- og livsforsikring. Jeg var imidlertid intenst imot børsnotering som åpenbart ville føre andre interesser inn i styringen av If.

I denne prosessen ble det også klart at vi hadde en kostnadsutfordring, både i skadeselskapet som ble skilt ut og i den delen som ble igjen. Det ble derfor gjennomført en prosess som i korthet medførte reduksjon i bemanningen. Igjen brukte vi førtidspensjonering som virkemiddel. Dette tappet konsernet for mange dyktige medarbeidere. Heldigvis begynner det å bli erkjent at eldre medarbeidere har kunnskap og erfaring som det er verdifullt å ta vare på og utnytte. Dette bør være siste gang Storebrand benytter førtidspensjonering som virkemiddel når det skal spares kostnader.

En annen side ved nedbemanning belyses av følgende: En studie ved Wharton (Universitet i USA) av en rekke bedrifter som hadde gjennomført nedbemanning, viste at det ble liten effekt på inntjening eller aksjekurs. En annen undersøkelse av 62 amerikanske storbedrifter som hadde gjennomført nedbemanning, viste dessuten at over 70 prosent fikk problemer med lav moral og mistillit til ledelsen.

Uro i storkundemiljøet var krevende

Også i denne perioden måtte vi gjennom en tid med uro som førte til stor avskalling av ledere. Det var gjort flere organisasjonsendringer etter at Åge ble konsernsjef. Innenfor storkundeområdet hadde vi en rekke dyktige ledere. Disse hadde oppnådd gode resultater gjennom flere år. De hadde en klar oppfatning om hvorledes det videre arbeidet i dette markedet burde legges an. De var åpenbart påvirket av sine kollegaer innenfor kapitalforvaltning som de hadde et tett samarbeid med. Ansatte i kapitalforvaltning hadde også den gangen økonomiske vilkår som lå godt over de øvrige ansatte i Storebrand. Det forslaget til organisering og

økonomiske vilkår som ble utarbeidet, reflekterte dette. Konsernledelsen hadde en annen oppfatning om både organisering og lønn. Resultatet ble at flere av de dyktigste sluttet.

Dette fikk også store overskrifter, blant annet i Aftenposten 29.4.2000: *"Storebrand innrømmer at lederflukten stiller store krav til ledelsen. Ti sentrale personer sa opp denne uken. Dermed har drøyt 30 nøkkelpersoner sluttet i år.".* I DN-magasinet 5./6. august, ble det harselert over prosessen og resultatene av den under headingen "*Sirkus Storebrand*".

Grete Faremo hadde like før dette skjedde overtatt som ansvarlig for området, og hun fikk utfordrende dager. Som dreven politiker, håndterte hun situasjonen så godt som det vel var mulig, men hun la senere ikke skjul på at det hadde vært krevende. Spesielt fikk forsøket på å beholde ansatte ved hjelp av såkalt "lojalitetsbonus" hard medfart.

Nye oppgaver igjen

Da splittprosessen nærmet seg slutten, ble det synlig at enkelte fellesoppgaver ikke hadde funnet sin plass i den nye organisasjonen. De som tidligere hadde ivaretatt disse oppgavene var overført til If. I rollen som "integrasjonsgeneral" tok jeg initiativ til en avklaring. Det førte til at oppgavene havnet hos meg. Idar Kreutzer var da min sjef, og med de nye oppgavene ble det slik også i fortsettelsen. Han valgte å kalle området for Konsernfunksjoner.

Sitat fra stillingsinstruksen: ***"****Med det høye utviklingstempo Storebrand har, er det en risiko for at viktige administrative forhold kommer ut av fokus. Hensikten med stillingen er derfor å støtte linjeledelsen i utvikling, kvalitetssikring og etterlevelse av viktige og/eller lovpålagte policies, retningslinjer, instrukser og tverrgående administrative strukturer ol. Parallelt med markedsrettede og interne utviklingsaktiviteter skal konsernet ha en effektiv, forsvarlig og formelt korrekt drift på alle områder. Dette innebærer at vi skal ha policy, standarder, retningslinjer, instrukser, fullmakter samt ajourhold og oppfølging av disse som sikrer at den administrative risiko knyttet til virksomheten er på et akseptabelt nivå."*

Stillingen var ikke veldefinert. Intensjonen var at jeg skulle være søkende etter svake områder i konsernets drift og ta nødvendige initiativ. På flere områder etablerte jeg grupper bestående av representanter for hovedselskapene i konsernet. Disse gruppene hadde som formål å etablere felles regelverk og praksis og dra nytte av konsernets samlede kompetanse på områdene. Økt effektivitet og reduserte kostnader var også relevante stikkord. Samordning av organisasjonsenheter kunne bli aktuelt.

Gjennom disse gruppene fikk vi bl a etablert en database som samlet alle policy-dokumenter for konsernet og gjort dem tilgjenhgelige på intranettet. Vi fikk samordnet innkjøp i konsernet, etablert en klageordning i konsernet og samordnet Storebrands egne forsikringer. Vi fikk etablert og gjennomført en anbudsprosess for valg av intern og ekstern revisor. En sikkerhetsplicy ble utarbeidet. En policy for håndtering av kunders og ansattes personopplysninger ble utarbeidet. Storebrands kunst og Historisk senter ble fulgt opp. Storebrands etiske plattform ble justert. Det vil føre for langt å ta med alt, men det var tilfredsstillende å oppleve at det meste ble tatt imot med «stor fagnad».

Vi fikk etablert en beredskapsplan for Storebrand og beredskapsøvelser ble gjennomført. Like før jeg ble pensjonist utfordret jeg konsernledelsen med en beredskapsøvelse som gikk over flere timer. Utgangspunktet var en kollaps i banksystemet i USA med ringvirkninger over hele det internasjonale samfunn. Med manipulerte avisoppslag, meldinger fra Norges Bank, Kredittilsynet og andre myndigheter i og utenfor Norge, ble det en ganske realistisk øvelse. Det måtte tas raske beslutninger for å redusere Storebrands tap.

Jeg sendte Idar på gangen i en periode under øvelsen for å teste resten av konsernledelsen. Det var morsomt å lede prossessen og observere reaksjonene, både på utfordringene som var lagt inn i øvelsen og på at Idar ble sendt ut. I etterkant av øvelsen gjorde jeg en oppsummering med tilbakemelding til hver enkelt i konsernledelsen og foreslo forbedringer.

Senere fikk jeg tilbakemelding om at Storebrand faktisk fikk mindre problemer da finanskrisen faktisk kom et år senere, fordi vi hadde flaks med øvelsen og benyttet flere eksempler fra USAs finansverden som faktisk slo til.

Jeg hadde med to kollegaer i utarbeidelsen av øvelsen. En representerte Kapitalforvaltning og var den som hadde ideen til kollapsen i USAs bankvesen. Manualen som vi utarbeidet står fortsatt i hylla.

Som det fremgår, var det litt av hvert jeg hadde en lillefinger borti. Det meste av tiden etter at jeg fikk stillingen var Idar Kreutzer konsernsjef. Det gjorde det nok enklere å få trukket løsningene på flere områder i retning av konsernløsninger, der de enkelte selskapene måtte tilpasse seg. «Vi og vårt» ble mer fremtredende igjen etter noen år med «meg og mitt»

Imidlertid var dette for meg en del av nedtrappingsplanen før pensjonering. Oppgavene var meningsfylte og nødvendige for Storebrand, men skapte ikke det store engasjementet hos meg. Imidlertid ga det rom for en rekke eksterne oppgaver som det var spennende å være involvert i, men som ikke var en del av stillingen. Dette omtales i senere avsnitt.

Jeg er takknemlig for en arbeidsgiver som ga slike muligheter den siste tiden før pensjonering.

Skifte av konsernsjef skaper ny giv

Bildet av Åge Korsvold er mer nyansert nå

Åge Korsvold var en dyktig finansmann. Som organisasjonsmann kom han, etter manges oppfatning, til kort. Da han ble konsernsjef, hadde han tillit i finansmarkedet og fløt lenge på det. Han sto bak strategier som førte til at Storebrand senere hadde negativ verdiskapning. En viktig konsekvens av hans arbeid var oppsplitting av konsernet i separate, nærmest selvstendige enheter. Den "vi og vårt" holdningen som vi hadde hatt i konsernet ble borte. Han kalte ansatte for en kostnad og fikk store deler av organisasjonen mot seg. Hans etiske plattform var ikke avstemt mot resten av samfunnet, og han ble avsatt etter en deprimerende prosess med mye mediekjør.

Samtidig hadde han forståelse for mangfold, og rekrutterte flere spennende mennesker inn i sentrale stillinger. Jeg ble kjent med mange av dem, og de fleste var førsteklasses mennesker som jeg satte stor pris på. Likevel må det nok sies at de hadde begrenset innsikt i den virksomheten Storebrand driver. De fleste har nå sluttet.

Det er interessant å lese interninformasjonen "Vi" nr 10.2000, etter at Åge måtte gå som konsernsjef. De ansattevalgte medlemmer av konsernstyret sa blant annet: *"Nå gjelder det for oss å rydde opp vis a vis Kredittilsynet og vår egen kontrollkomité og få på plass en administrerende direktør med stor integritet og tyngde i markedet, en person som også kan være en del av folket…. Vi trenger strateger som kan føre Storebrand videre, men først og fremst tror jeg det nå er viktig å finne en frontfigur som kan vise og stå for tillit i kraft av seg selv, en person som kan vise varme og omtanke. Det burde ikke være umulig, selv ikke i et finansselskap….."*. Ordene Tillit, Varme og Omtanke var ikke tilfeldig valgt.

Som det fremgår tidligere, var jeg skeptisk til de nye tankene som Åge brakte inn i konsernet. Flere av de grep han tok, stred klart mot min oppfatning av hva som var klokt. Vi hadde åpenbart ulike bilder av det fremtidige Storebrand, og jeg likte ikke hans. Imidlertid fikk vi i den siste perioden, mens vi gjennomførte splittprosessen, en kontakt som gjorde at jeg forsto ham bedre. Han gjorde det han mente var riktig. Han hadde mandat fra styret og de store eierne. Da han fikk problemer, var han overbevist om at han ikke hadde brutt lov eller etiske regler. Han hadde bare en etisk plattform som ikke var avstemt med markedet og journalistene. Selvfølgelig måtte han ta konsekvensene. Jeg har imidlertid nå et mer nyansert og positivt syn på ham som menneske enn jeg hadde.

Åge var krevende som konsernsjef, det slår meg sterkt når jeg nå (2009) har bladd igjennom interninformasjonen "Vi" for de senere år. Hans lederartikler hadde mange gode poeng, og mye av det han ønsket å oppnå var det ikke vanskelig å være enig i. Med både Åge Korsvold og Storebrand litt på avstand, kan jeg nå se hans bidrag i et litt annet lys enn tidligere. Hadde han uttykt seg litt annerledes og gjort noen mindre justeringer i de prosessene han iverksatte, kunne hans ettermæle i Storebrand blitt et helt annet.

Imidlertid blir det stor slitasje på organisasjonen når det skjer sterke prosesser hele tiden og vesentlige endringer i organisasjon og ansvarsforhold. Et selskap må hele tiden tilpasse seg nye rammebetingelser, selvfølgelig. Måten det gjøres på er imidlertid helt avgjørende for at ikke det skal bli store energilekkasjer i organisasjonen. Jeg tror mer på kontinuerlige tilpasninger uten den store dramatikken. Jeg tror på nøkternhet ved forbruk av kostnader og nyansettelser, hele tiden. Da reduseres behovet for skippertak og dramatikk. Da slipper de ansatte å være redd for jobben sin. Da kan de holde fokus på den jobben de egentlig skulle gjøre. Det er kundene, eierne og konsernet tjent med i det lange løp.

Dermed står jeg igjen med et bilde av en konsernsjef som hadde mange gode tanker om et mer konkurransedyktig konsern, men med manglende innsikt i organisasjonspsykologi og hva som får ansatte til å trives og yte sitt beste. Dette er like mye styrets ansvar som konsernsjefens. Styret ansatte ham og lot ham fortsette. Han gjorde sitt beste ut fra de forutsetninger han hadde.

Ny giv med Idar Kreutzer som konsernsjef

Idar Kreutzer er en kjernekar og en fremragende konsernsjef. Han har etter hvert fått en fabelaktig innsikt i alle deler av konsernets virksomhet. Han er en rå analytiker, i positiv forstand, samtidig som han har fine menneskelige kvaliteter. Et lyspunkt i seniorperioden var den tiden Idar Kreutzer var min sjef. Han er en både utfordrende og stimulerende sjef. Han har mange fasetter. Han bryr seg om og han viser respekt. Noen av de viktigste ordene han sier er "tusen takk". Han sier dem ofte. Det er bra.

Det var en utfordrende tid da han først ble konstituert og noen måneder senere fast ansatt som konsernsjef. Det ble også satt spørsmålstegn ved hans bakgrunn. Dagens Næringsliv skrev 26.12.2000: *"Kreutzers fortid som en av Åge Korsvolds nærmeste medarbeidere har ikke vært til hinder for han, sier styreformannen Leiv Nergaard om Storebrands ansettelse i går av Idar Kreutzer (38) som ny konsernsjef. ….. Jeg har alltid håndtert mitt arbeid i tråd med det jeg selv synes er riktig, og det er i grunnen alt jeg har lyst til å si om den saken, sier Kreutzer.".* Hans egen uttalelse er også godt i tråd med min erfaring, og som det fremgår er den positiv.

Han er også klar på at Storebrand skal tjene penger, men "det er ikke likegyldig hvordan pengene blir tjent". Han er ekte engasjert i Storebrands arbeid for å bli et samfunnsansvarlig konsern. I hans tid som konsernsjef er Storebrand kommet over på offensiven igjen, etter problemfylte år. Ansatte er igjen stolte over å arbeide i Storebrand.

Han har også fått inn en positiv form i interninformasjonen. Et eksempel er hans leder i "Vi" nr 5, 2002: *"I løpet av høsten skal Storebrands ledelse og styre gjennomgå vårt forretningssystem og våre fremtidige utfordringer. En slik runde er nødvendig for å sikre at vi bruker ressursene på en best mulig måte. For meg er det viktig å understreke at resultatet av en slik prosess kun er vellykket om vi makter å sikre at motivasjonen og viljen til å stå på for Storebrand opprettholdes på et høyt nivå. Intern merkevarebygging, kompetansebygging og motivasjonsskapende tiltak står derfor like høyt på min agenda som utformingen av vårt forretningssystem."*. Han har forstått at strategiene kan være så gode de bare vil. De er verdiløse dersom ikke de ansatte er motiverte og kompetente.

I "Vi" nr 7, 2003, sier han følgende i et intervju: *"Tenk hva Storebrand har vært igjennom de siste årene, og tenk hvordan vi har kommet tilbake. Når jeg fra tid til annen tar meg i å se bakover, blir jeg både takknemlig, ydmyk og litt rørt over den innsatsen hver enkelt har lagt for dagen ……".* Og litt senere i intervjuet: *"Personlig synes jeg konsernsjefens rolle er overvurdert. Min viktigste jobb er å sørge for å frigjøre energien i organisasjonen."*. Storebrand bør holde på Idar, lenge!

Forutsetningen er at suksess ikke får Idar til å lette fra bakken. Dette bør være et OBS-område for han selv og for hans nærmeste. Enkelte tidligere konsernsjefer i Storebrand har demonstrert at dette er et relevant tema, dessverre.

IT og IBM - et nordisk prosjekt som ikke var vellykket

Outsourcing ga utfordringer for både oppdragsgiver og leverandør

Vi outsourcet vår IT-drift til IBM. Det var en lang prosess før det ble konklusjonen. Resultatet var overraskende for mange: Vi etablerte våren 2001 et konsortium sammen med Skandia, If og ICA. Særlig ICAs deltagelse virket umiddelbart pussig, men de hadde fra før en avtale med Skandias datasentral i Stockholm, og de ble med på lasset.

Like før sommerferien fikk jeg avtaleteksten med alle vedlegg. Mye av ferien gikk med til å lese den flere hundre sider lange dokumenthaugen.

IBM er alltid ordrike, og særlig i kontrakter er de flinke til å ta forbehold om ansvar. Med perioder bak meg med ansvar for IT-området, hadde jeg en viss bakgrunn for å lese avtalen, og var ikke imponert. Det var svakheter på flere områder. Sikkerhetsområdet var dårlig dekket, og konsortiet sto svakt dersom det oppsto problemer med leveransene.

Jeg foreslo at det ble etablert en gruppe som skulle følge opp avtalen, blant annet innenfor sikkerhet. Det var det umiddelbart enighet om, og jeg tok kontakt med mine makkere i de andre selskapene. Vi etablerte et forum kalt Audit and Security Committee (A&S). Denne gruppen hadde et glimrende samarbeid i de fem årene avtalen varte, og vi bidro ikke så lite til å avdekke svakheter i leveransene fra IBM.

God oppfølging av leveransene var viktig

For å få grep om situasjonen, benyttet vi oss av en bestemmelse i avtalen som sa at vi hadde rett til å gjennomføre revisjon. Vi gjennomførte en anbudsprosess og engasjerte en av de tunge, internasjonale revisorene til å gjennomføre et revisjonsprogram. Vi definerte et slikt program hvert år i fortsettelsen, der fokus var risiko for uakseptable hendelser og produksjonsproblemer. Imidlertid ble flere av de svakhetene som ble avdekket ikke rettet opp før lang tid senere. Grunnen var i hovedsak at IBM manglet kapasitet. Det ble etter hvert en stor back-logg på ugjorte forbedringsoppgaver. Dette hadde selvfølgelig også en kostnadsside, og det var ikke rimelig at IBM skulle ta belastningen for alt som ble avdekket. Det var mange andre oppgaver som også skulle og måtte gjennomføres for konsortiet og for hvert selskap. Prioritering ble derfor en utfordring. Det var dessuten en konstant krangel med IBM i disse årene om betaling for den innsatsen de gjorde.

Min dialog med IT-direktøren, Rolf Corneliussen, var meget god og hyggelig. Vi var skjønt enige om at vi måtte ha en profesjonell gruppe mennesker som tok ansvar for innkjøpene fra IBM. Etter hvert som gruppen ble utviklet, gjorde den en meget god jobb for Storebrand. Vi hadde også fordel av at mange Storebrand-ansatte som gikk over til IBM som en følge av outsourcingen, beholdt sine tidligere oppgaver etter overgangen. Disse følte fortsatt lojalitet til Storebrand. Vi kom derfor gjennomgående bedre ut av revisjonene enn våre partnere i konsortiet.

Samarbeidsproblemer var ikke trivielle og ble ikke løst

Et problem i forholdet var at IBM og konsortiet hadde forskjellige forventninger til avtalen. IBM ønsket et strategisk samarbeid der IBM også skulle være en aktiv part i utviklingen av konsortiets IT-løsninger. Konsortiet hadde sterk kostnadsfokus og betraktet samarbeidet som et middel til å redusere kostnader. Investering i fremtiden var ikke et tema. Det var ikke overraskende at samarbeidet skar seg.

Vi merket jo snart i A&S at et problem i samarbeidet var dårlig kommunikasjon. Jeg hadde i en annen sammenheng hatt kontakt med en professor fra universitetet i Uppsala, Eva von Hirsch. Hun arbeidet mye med bedriftskultur og var åpenbart en innsiktsfull person på dette området. Hun ble invitert til et møte i A&S for å se om hun kunne gi oss noen råd. Det kunne hun, og traff blink i sine observasjoner. Imidlertid var de fora der problemene eksisterte, ikke motivert til å få ekstern hjelp. Et moment var kostnadene. Det ble derfor ikke gjennomført noe prosjekt, slik vi foreslo.

En spesiell utfordring var et punkt i avtalen som sa at konsortiet, sammen med IBM, skulle etablere et sett av krav til sikkerheten i leveransene. Alle selskapene i konsortiet hadde sine egne regler, og IBM sine. IBM la sine til grunn, selv om de på vesentlige områder var for svake. A&S tok derfor initiativ til et prosjekt, der formålet var å få frem slike regler. Vi hadde i forkant fått frem et underlag som blant annet reflekterte krav i den nye Personopplysningsloven i Norge. Et av kravene var at vi måtte benytte en europeisk standard på dette området. Vi ble møtt med motbør fra IBM.

Lederen for A&S var, på typisk svensk vis, høflig og rund i formen. Det virket ikke i forhold til IBM, og enkelte tilbakemeldinger fra IBM var direkte sagt arrogante. På denne tiden overtok jeg som leder av A&S. IBMs ansvarlige for outsourcingavtalen ble kontaktet umiddelbart. Starten på samtalen var ikke spesielt vellykket da han fastholt IBMs syn. Resultatet var at jeg la høflighet til side og i klartekst ga uttrykk for hva vi forventet av dem. Bokstavene var større enn hva som er vanlig for meg. Han var åpenbart ikke vant til slik direkte tale. Imidlertid gjorde det inntrykk, og vi fikk etablert og gjennomført et meget vellykket prosjekt.

Senere traff jeg denne personen igjen ved flere anledninger, og kunne gi uttrykk for positive vurderinger av IBMs bidrag i prosjektet. Dette fortalte jeg også til andre. Dette var omtrent det eneste positive han hørte fra konsortiet i den perioden han hadde dette ansvaret. Vi sto derfor på meget god fot, og samarbeidet gikk problemfritt helt til han sluttet. Han ble oppmuntret til å opptre like konstruktivt i forhold til andre prosjekter, siden det ville avføde mer positiv omtale, men pengekrangelen gjorde dette vanskelig. Ryktet gikk om at han ble erstattet fordi han var for ettergivende og at IBM tapte penger på kontrakten, men dette er ikke bekreftet. Han var forresten fra Skottland.

IBM hadde i en periode en kontaktperson for A&S som var meget dyktig og profesjonell. Han var fra England og hadde lang fartstid i IBM. Uten hans bidrag ville nok både Storebrand og de andre deltagerne i konsortiet hatt betydelig større driftsproblemer. Han forsto problemene, og han hadde autoritet nok til å skjære igjennom IBMs vanlige byråkrati. Han tok også beslutninger som han senere fikk kritikk for. Dette var nok årsaken til at han ble forflyttet tilbake til England. Vi beklaget sterkt at han sluttet, men han fikk gjort mye for oss i det året han arbeidet sammen med oss.

EDB var en positiv opplevelse og nå går det bra

Det var stor lettelse for de fleste da avtalen med IBM ble avsluttet og EDB Business Partner overtok. Selv om ikke alt var helt problemfritt i overgangsperioden, var det likevel en ny og god situasjon. Erfaringene med IBM bidro til at avtalen og premisser for avtalen med EDB er langt bedre avklart og formulert.

Det var også et hyggelig gjensyn med et selskap jeg hadde mye å gjøre med i min IT-periode. I Brage-Fram-perioden ble mange dager og netter tilbrakt sammen med deres maskiner i Ulvenveien, også en julaften, noe min kone husker bedre enn meg. I en periode satt jeg også i representantskapet.

Nytt skadeselskap gir nye spennende muligheter for Storebrand

Det er morsomt at vi nå har etablert et nytt skadeforsikringsselskap, og det er bra at vi har klart å tiltrekke oss meget dyktige fagfolk til de sentrale stillingene.

Egentlig hadde jeg god lyst til å engasjere meg i etableringen. Jeg var den eneste direktøren i Storebrand som hadde hatt linje- og resultatansvar for skadeforsikring, og vært adm direktør i et skadeforsikringsselskap. Jeg har også sittet i styret i flere forsikringsselskap. Imidlertid nærmet pensjonsalderen seg, og det var nok grunnen til at jeg ikke ble involvert.

Enkelte forhold ved selskapets strategi kunne kanskje vært justert noe. Kombinasjonen av lave priser og mangelfull risikovurdering av kundene kunne gitt en baksmell. Dessuten, prisen må reflektere at det kommer storskader. Det kan gå lang tid mellom hver gang, men de kommer. Et godt reassuranseprogram kan hjelpe i øyeblikket, men reassurandørene skal ha sin betaling i det lange løp. Her har selskapet hatt flaks så langt jeg har kunnet følge resultatene.

Selskapet har funnet en distribusjonsmodell som gir lave kostnader. Det er bra, og det gir grunnlag for lavere priser enn mange konkurrenter. Dessuten er det selvfølgelig nødvendig å ha attraktive betingelser for å komme inn i markedet i høyt tempo. Dersom vi betrakter det som en investering for å komme inn i markedet, og gjør avsetninger i regnskapet for det, kan det forsvares.

Det er dyktige fagfolk i ledelsen av selskapet, og jeg har diskutert dette med flere av dem. Salg av skadeforsikring på lavest pris kan straffe seg i det lange løp. Det er viktig å finne en god balanse her. I ettertid kan det

se ut til at de har lykkes godt med det. Selv om det nok er flaks involvert, er det også et resultat av god og kompetent ledelse.

Noen aktiviteter i de senere årene

Risiko og risikoavlastning for egen virksomhet

Også Storebrand trenger å forsikre seg og sin virksomhet. Bygninger, utstyr, styreansvar, reiseforsikringer for ansatte, bilforsikringer for firmabilene og kriminalitet er eksempler. Disse forsikringene var tidligere i hovedsak plassert i eget skadeforsikringsselskap og ble med over til If.

Forsikring av egen virksomhet dreier seg om å sikre seg mot økonomisk tap dersom det inntreffer en uønsket, plutselig og uforutsett hendelse. Det dreier seg om å vurdere risiko, der sannsynlighet og konsekvens er viktige parametere. Ansvaret for dette var spredt litt tilfeldig ut over i organisasjonen. Uten eget skadeforsikringsselskap var det ingen koordinering og samlet vurdering.

Tilfeldig ble jeg oppmerksom på at det var tegnet en rekke forsikringer for forskjellige deler av konsernet, og så at det var behov for å foreta en samordning. Med min bakgrunn hadde jeg kanskje bedre forutsetninger enn de fleste, så jeg satte i gang en prosess. Fordi alle skadespesialistene hadde fulgt med over til If, var det naturlig å benytte en forsikringsmegler. Megleren ble valgt etter en anbudsrunde. Megleren skulle gjennomgå forsikringsbehovene basert på en risikovurdering, og gjennomføre en anbudsrunde for de forsikringene vi hadde behov for. En gruppe med representanter for de forskjellige selskapene, for HR og for konsernjuridisk ble etablert.

Prosessen ble forstyrret av at megleren, Skagerak, hadde benyttet et forsikringsselskap som drev med juks. Megleren hadde ikke sjekket selskapet godt nok før det ble benyttet, og Kredittilsynet fratok megleren konsesjonen. Meglerens virksomhet ble overtatt av en annen megler, Factor, og vi beholdt den samme kontaktpersonen. Senere ble Kredittilsynets vedtak opphevet, men da var Skagerak allerede historie. Som en følge av dette vurderte jeg om vi burde si opp megleravtalen og finne en ny, men valgte å videreføre avtalen. Imidlertid sjekket jeg grundig både kvaliteten i prosessen og de forsikringsgivere som kom med tilbud på nye forsikringer. I ettertid kan jeg ikke se at vi bør angre på det. Resultatet ble mer omfattende dekninger på flere områder og vi sparte flere millioner kroner i året.

Historien er ikke komplett før jeg har fortalt at vi senere overførte flere av forsikringene til vårt eget skadeselskap. I ”Vi” nr 7, 2006, side 23, kunne vi glede oss over å ha tegnet konsernets egen reiseforsikring i eget

skadeselskap. Bilforsikringer og andre forsikringer ble overført etter hvert som skadeselskapet utvidet sitt produktspekter. Jeg var selvsagt opptatt av at selskapet var konkurransedyktig på kvalitet og pris. Det var de, kanskje i overkant. Dette er kommentert tidligere.

Klager må tas på alvor og bør gi læring og forbedring

Storebrand tar heldigvis klager på alvor. I 1981 etablerte vi den første formaliserte klageordningen ("Vi og Vårt aktuelt" nr 17, 1981). Denne omfattet behandling i en klagenevnd med eksterne deltagere. Dette var før Forsikringsklagekontoret for næringen ble etablert. Senere har fokus på klager variert, og den interne klageordningen ble avviklet noen år senere. Senere ble det tatt initiativ til en ny klageordning for konsernet. Dette stoppet opp på grunn av sykdom. Jeg tok derfor tak i saken og fikk utformet et nytt konsept med god bistand fra de involverte.

I det nye konseptet ble det selvsagt lagt stor vekt på kvalitet og tempo i klagebehandlingen. Et register over klagesakene skulle bidra til oversikt og systematisk arbeid for å finne årsaken til klagene. Det ble lagt stor vekt på læring og forbedring av interne rutiner, der hensikten var å redusere årsaken til klager. Periodisk rapportering til konsernledelsen skulle sikre god oppfølging.

Også i tiden med resultatansvar var klagene et fokusområde. Hver uke gjennomgikk jeg en oversikt over klagesaker, og tok ofte telefon til en eller flere klagere for å høre deres versjon. Det var nyttig, og den responsen som kom på at en i ledelsen brydde seg nok til å ta kontakt, var overveldende. Samtidig ga det grunnlag for å gjøre tilpasninger i policy og rutiner.

Vilkår og jus var naturlig nok ofte involvert. Det forekom nok at vi hadde vært uklare i vår kommunikasjon. Vi kunne ha skapt forventninger som det ikke var grunnlag for. Det kunne derfor være forståelig at kunden hadde et annet syn på situasjonen enn vi hadde. I slike situasjoner var min prinsipielle holdning at kunden hadde rett. Min vurdering kunne derfor

unntaksvis avvike fra juristenes og andre med tung faglig innsikt. I fagmiljøene var jeg derfor ikke bare populær.

Det var også enkelte morsomme episoder. En klage på oppgjøret etter et gjenkjøp kom fra en eldre mann som åpenbart var av den kranglete sorten. Saksbehandleren gråt fordi han hadde vært ubehagelig mot henne. Da jeg ringte, grep han fort anledningen til å argumentere for at vi hadde gitt mindre i renter enn han hadde krav på. Dersom vi ikke aksepterte hans beregning, skulle han gå til Kredittilsynet. Han var svært offensiv. Han ble invitert til lunsj. Helge Ivar Magnussen, som var sjefaktuar på den tiden, ble med på lunsjen. Han hadde forberedt seg grundig og kunne dokumentere at våre beregninger var korrekte.

Klageren viste seg å være en spennende og hyggelig person. Han var gruveingeniør og hadde arbeidet i gruver i mange land. Svalbard var åpenbart perlen i hans lange karriere. Nå var han pensjonist. Han fortalte villig og inspirert om sine opplevelser, og Helge Ivar og jeg hadde en minnerik time. Da vi til slutt kom til klagen, forsto han nok at Helge Ivar hadde gjort hjemmeleksa si, men fastholt likevel at han ikke var fornøyd. Han ville ta med seg Helge Ivars beregninger og studere dem nærmere.

Vi hadde et møte til. Også det foregikk i en positiv atmosfære, selv om oppgjøret ikke ble endret. Han rundet av dette møtet med et glimt i øyet. Da han ble pensjonist ble livet kjedelig. For å sprite opp hverdagen hadde han en rekke klagesaker under behandling hos flere selskap i og utenfor finansnæringen. Han moret seg skikkelig over de forskjellige reaksjoner han var møtt med. Han var imidlertid så fornøyd med måten vi hadde behandlet ham på at han ikke ville gå videre med vår klagesak. Han takket for lunsj og hyggelige samtaler.

Manglende konsernarkiv gir risiko for problemer

Et litt sårt punkt i konsernet er at det ikke er etablert noe sentralt elektronisk arkiv for viktige dokumenter. Det har vært episoder der dokumenter fra myndigheter ikke er mottatt av rette vedkommende og heller ikke loggført. Det har hendt at viktige dokumenter ikke er funnet.

En av Grete Faremos observasjoner da hun ble ansatt, var nettopp det faktum at Storebrand hadde en dårligere dokumentadministrasjon enn hun var vant til fra regjeringen. Det var antagelig henne som tok det første initiativet til å få bedre orden på dette området. I alle fall trakk hun meg med i initiativet. Siden min oversikt over konsernet var bedre enn hennes, tok jeg ballen med å involvere en rekke personer fra forskjellige deler av konsernet for å få definert oppgaven og behovet. Det resulterte i at vi fikk kartlagt de forskjellige typer dokumenter som fantes i konsernet og som det var behov for å gjøre tilgjengelig. Denne gruppen utarbeidet også en arkivnøkkel som skulle gjøre det mulig å plassere dokumentene i rett boks, og dermed gjøre det så enkelt som mulig å finne et dokument

ved behov. Det var egentlig en formidabel jobb, og resultatet ble bifalt av sentrale personer i de forskjellige konsernselskapene.

Noen av dokumentene, slike som hadde en karakter av policydokumenter, var allerede tidligere identifisert og gjort tilgjengelig på vårt interne elektroniske informasjonssystem. Også der hadde jeg en lillefinger med, og var oppdragsgiver for den arbeidsgruppen som hadde etablert løsningen. Imidlertid var ajourholdet av dokumentene et svakt område. Etter hvert ble det endringer i organisasjon og personkabal, og en rekke dokumenter ble ikke ajourholdt. Dette var en erfaring som det måtte tas hensyn til i administrasjonen av et konsernarkiv.

Ved en justering i organisasjonen fikk en jurist i oppgave å etablere et konsernarkiv. Imidlertid ble hun ikke avlastet de oppgaver hun hadde i konsernjuridisk avdeling de første månedene. Da hun var klar til å ta fatt ble hun dessverre syk. Fraværet dro ut, og det var uklart når hun ville komme tilbake.

Vi valgte å lyse ut stillingen som arkivar. Dessverre falt dette sammen med et nytt skippertak for å redusere kostnader i konsernet, særlig i konsernsenteret. Ansettelsesprosessen var godt i gang da jeg hadde en samtale med Idar Kreutzer. På den ene siden ønsket han konsernarkivet men han ønsket ikke å bruke nødvendige ressurser på det. Jeg vurderte å gjennomføre ansettelsen likevel og ta kritikk for det, men kom til at det var for kort tid igjen til pensjonering. Det ville vært vanskelig for en ny arkivar å starte arbeidet uten støtte. Det skjedde derfor ikke noe mer i den tiden jeg hadde igjen i Storebrand. Forhåpentlig har noen tatt tak i dette prosjektet senere. Det er nødvendig.

Arbeidsmåter ble påvirket av ressurstilgangen

Når vi sammenligner hvilke ressurser våre konkurrenter har på de områdene jeg har vært involvert i, ser det ut til at våre kostnader er lave, svært lave. Det har nok noe med arbeidsmåten å gjøre. Flere av våre konkurrenter bruker prosjektorganisering med styringsgrupper, prosjektgrupper og arbeidsgrupper for det meste. Da tar det tid og det er ressurskrevende. Jeg arbeider i stor grad direkte uten å involvere mange. Svakheten med min arbeidsmåte er imidlertid at løsningene ikke er forankret like godt i organisasjonen som når mange er involvert. Likevel ser det ut til at resultatene har vært gode. Eksemplene nedenfor kan illustrere det.

Datatilsynet skulle i 2006 på inspeksjon for å undersøke om vi etterlevde Personopplysningsloven. Vi oversendte dokumentasjon av våre regler og rutiner og annen informasjon som de ba om. Litt senere fikk vi beskjed om at de ikke behøvde å komme. Dokumentasjonen var tilfredsstillende. Media avdekket samtidig at mange bedrifter hadde fått alvorlige anmerkninger.

Jeg spiste middag med en sentralt plassert ansatt i Kredittilsynet like etter. Han fortalte at de hadde en utfordring i forhold til Personopplysningsloven internt i Kredittilsynet. De hadde satt i gang en prosess for å møte utfordringen. Jeg kunne ikke dy meg, og fortalte om vår opplevelse med Datatilsynet. Han ble svært interessert, og det endte med at han fikk oversendt den dokumentasjonen som Datatilsynet hadde fått. Det kom takk og stor fagnad. De hadde hatt stor nytte av materialet.

Det har av og til vært nødvendig å bruke sterke metoder for å få nødvendig fokus. Holdningen til hvitvaskingsregelverket var at det representerer en kostnad, og virket hemmende i salget. Med ambisiøse salgsbudsjett, ble plunder og heft et kjent utsagn, helt opp i konsernledelsen. De hvitvaskingsansvarliges og mine innspill nådde ikke frem.

I slike situasjoner er revisjon et utmerket virkemiddel. Jeg ledet for noen år siden arbeidet med en anbudsrunde for intern- og eksternrevisjons-tjenestene, og har generelt et utmerket forhold til revisjon. Mange ser på revisjon med en viss usikkerhet og skepsis. I virkeligheten er de et svært nyttig redskap for å sikre at konsernet blir ledet og drevet på en forsvarlig og korrekt måte. Revisjonen er kort sagt en viktig støtte for ledelsen.

Internrevisjonen ble derfor tipset om at det var behov for å sette hvitvasking på revisjonsplanen. Det samme ble antydet overfor mine venner i Kredittilsynet. Resultatet ble som ventet. Revisjon og inspeksjon viste at det var behov for å forbedre etterlevelsen på flere områder. Da jeg i et møte i konsernledelsen presiserte behovet for at linjeledelsen måtte støtte hvitvaskingsansvarlige og motivere sine medarbeidere til å rette seg etter reglene, var konsernsjefen klinkende klar i sin støtte. Det var bra, og det kom senere gode signaler om en ny giv i dette arbeidet. Det skulle bare mangle. Det dreier seg om å forebygge og avdekke kriminelle handlinger. Det dreier seg om Storebrands renommé. Det dreier seg om å praktisere samfunnsansvar.

Konsernet har stort sett vært utenfor medias kritiske søkelys på de områdene jeg har hatt noe med å gjøre. Det kan derfor se ut til at min direkte arbeidsform har vært rimelig hensiktsmessig. Den har også vært svært nøktern ut fra en kostnadsbetraktning, som nevnt tidligere. Oppsummert er det grunn til å være rimelig fornøyd med resultatene. Samtidig er det klart at flaks kan ha vært involvert. Imidlertid har også revisjoner vist at disse områdene stort sett har vært i orden. Det er derfor forhåpentlig ikke bare flaks at vi har unngått uheldige forhold.

Arbeidet med samfunnsansvar ble koordinert og oppgradert

Tenkegruppe ble etablert for å få økt trykk på arbeidet

Da Storebrand identifiserte det fysiske miljø som et interessant fokusområde og etablerte det første grønne fond, hadde Storebrand lenge hatt et aktivt engasjement her. Det er i tidligere kapitler beskrevet en rekke aktiviteter som kan kategoriseres under headingen samfunnsansvar.

Da først Carlos Joly og senere Jan Olaf Willums ble ansatt for å arbeide med Forretningsmessig samfunnsansvar, ble jeg ble med i en intern tenkegruppe. Mye godt arbeid er gjort. Det er positivt at Storebrand senere er tildelt priser for beste samfunnsansvarsrapport og på mange områder blir fremhevet som et samfunnsansvarlig konsern. Det er for øvrig morsomt at Jan Olaf Willums senere en periode var adm direktør for miljøbilen Think.

Et eksempel på resultater av arbeidet var at vi fikk til en sertifisering av lakkeringsverksteder for bil. Noen år tidligere besøkte noen av oss Peugots fabrikker utenfor Paris. En av aktivitetene vi ble vist var etterlakkering av biler. Enkelte steder kom robotene ikke godt nok til, og det ble gjort noe håndarbeid. Vi var tre nordmenn som ble rimelig sjokkert da lakkererne sto uten maske midt i lakkstøvet. Vår vert fortalte at masker var påbudt, men fremmedarbeiderne ga blaffen. Han bekreftet at mange ble syke, og det var stor turnover i denne avdelingen.

Denne tenkegruppen har senere bestått, med varierende deltagelse. Fokus er endret vesentlig siden If ble etablert. Skadeforsikring hadde andre utfordringer og muligheter for samfunnsansvarlige tiltak enn livs- og pensjonsforsikring. Grunntonen er imidlertid den samme.

Et fokusområde var å rapportere hva Storebrand gjorde for å etterleve de fine ordene. Det ble derfor satt i gang et stort arbeid som engasjerte en rekke personer i hele organisasjonen. Hensikten var å identifisere prosjekter og aktiviteter som demonstrerte at Storebrand faktisk var et samfunnsansvarlig konsern. Dette arbeidet ble meget vellykket, og ble etter hvert belønnet med flere priser.

Artikkelen nedenfor er hentet fra interninformasjonen ”Vi” nr 11, 2000. På bildet er noen av bidragsyterne til rapporten.

Hvert år deles det ut en pris for best miljørapport i forbindelse med årsrapportering. Storebrand vant prisen innenfor sektoren Handel og service for 1999.

Over 370 års- og miljørapporter var vurdert til årets konkurranse. I juryen satt representanter fra NHO, Den norske Revisorforening, GRIP senter, Handels- og Servicenæringens Hovedorganisasjon, Norske Finansanalytikeres Forening, Norges Rederiforbund, Norske Siviløkonomers Forening og Prosessindustriens Landsforening. Thorbjørn Berntsen var juryformann, og delte ut prisen i Oslo Konserthus 21. september.

Næringslivet blir delt inn i tre virksomhetssektorer, og følgende var vinnerne innen disse sektorene:

Handel og service: Storebrand ASA, Industri: Sør-Norge Aluminium AS og Transport og kommunikasjon: Telenor AS. Den beste av disse tre rapportene igjen var Telenors. I tillegg fikk 18 bedrifter «he-

Rapporteringen fikk et klart løft da vi engasjerte konsulentselskapet Econ for å hjelpe oss med utformingen. På den tiden var Jonas Gahr Støre arbeidende styreleder i dette selskapet, og han engasjerte seg direkte i oppdraget for Storebrand. Det ble en interessant prosess, der han bidro til at vi løftet blikket og økte ambisjonsnivået i vårt arbeid. Senere er hans arbeid som utenriksminister fulgt med stor interesse, og jeg forstår at han skårer høyest på popularitetsbarometerne som presenteres i media for regjeringens medlemmer. I de senere år er nok popularitetet sunket, ikke uten grunn.

WBCSD - Finansnæringen og bærekraftig utvikling

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) er en medlemsorganisasjon for større bedrifter som ønsker å bidra til at utviklingen i verden er bærekraftig.

WBCSD hadde i 2004 174 medlemsbedrifter fra 35 land. Disse bedriftene hadde nær 12 millioner ansatte og 2,5 milliarder kunder. Bedriftenes inntekter var rundt 4.000 milliarder USD, dvs omtrent som Japans nasjonalprodukt. Dersom disse bedriftene sto sammen, hadde de mulighet til å påvirke.

Storebrand er medlem. Da det ble etablert et prosjekt som skulle fokusere finansnæringens rolle i forhold til en bærekraftig utvikling, ble jeg bedt om å delta. Det var spennende, og appellerte til min smule idealisme i forhold til bedriftenes samfunnsansvar. Jeg var den eneste fra de nordiske land.

De øvrige deltagere i prosjektet var store, globale forsikringsselskap, reassuranseselskap og banker. Storebrand var et lite selskap i forhold til de andre deltagerne, men vi har lenge markert oss i samfunnsansvarlige aktiviteter og var ønsket i prosjektet.

En viktig aktivitet i starten var å etablere en felles plattform og forståelse for hva vi ville oppnå. Det viste seg at deltagerne hadde forskjellige ståsteder. Alle var ambisiøse i ord, men etter hvert viste det seg at viljen til å oppnå resultater gjennom konkrete tiltak var mindre offensiv, for å si det mildt. Noen var nok med for å kunne skryte av det i markedet. Likevel, flere hadde gjort mye, og var ekte interessert i å oppnå resultater.

Vi valgte en fremdrift der et dokument med beskrivelse av ståsted, forslag til fokusområder og videre arbeid, skulle være klart til The World Summit i Johannesburg i 2002. Det holdt hardt. Diskusjonene viste at det var klare skillelinjer mellom bankene på den ene siden og reassuranse og forsikring på den andre. Reassuranseselskapene er blant annet opptatt av forurensning, klimaendringer, naturkatastrofer og andre konsekvenser av menneskenes mangel på samfunnsansvar og langsiktighet. De globale bankene er mer berørt av forholdet til fattige land, til kriminalitet og til finansiering av nye prosjekter i privat og offentlig regi.

Det kom frem at det også mellom bankene var forskjellige holdninger til kunder. Enkelte representanter for bankene uttrykte ganske eksplisitt at deres rolle var å forvalte kundenes penger og interesser på en slik måte at det ga høyest mulig profitt til eierne, uansett hvilken atferd kundene hadde. Banker fra enkelte land var tydeligere på dette enn andre. Tradisjon og kultur kom klart frem. Dette illustrerer grunnen til at det ble mange ord, men relativt lite substans og fremdrift i diskusjonene. Vi var noen som forsøkte å få frem mer konkrete fokusområder og tiltak, men sekretæren for prosjektet hadde betydelige utfordringer i å finne formuleringer som alle kunne akseptere.

Ikke desto mindre ble dokumentet en akseptabel fremstilling av finansnæringens betydning for å påvirke til en bærekraftig utvikling, og uttrykte også behov for å komme videre i en mer konkret handlingsplan. Dokumentet ble signert av konsernsjefene i de selskap som deltok i arbeidet. Dette forpliktet selskapene til å arbeide videre med viktige spørsmål, blant annet hvorfor det er fornuftig for finansnæringen å engasjere seg i bærekraftige prosjekter, hvorledes finansnæringen kan støtte utviklingen av fattige land, utvikling av dialog med de viktigste

interessentgruppene, etablering av bedre gjennomsiktighet i resultatrapportering mm.

Konkretisering av tiltak var utfordrende

På denne tiden var det betydelig turbulens i finansmarkedene i Europa. Enkelte av deltagerne i prosjektet gjennomgikk omfattende struktur- og kostnadsprosesser. I fortsettelsen ble derfor enkelte deltagere borte. De som deltok videre strevet med å få etablert en arbeidsplan, og det var stor fagnad da jeg satte meg ned og utarbeidet et konkret forslag til prosjektplan med ambisjon, mål, delprosjekter og milepæler. I et møte i London kom den ene etter den andre av møtedeltagerne bort til meg og gjorde det klart at de nå gikk videre i prosjektet med betydelig større optimisme. Det var enighet om å legge mitt forslag til grunn for det videre arbeidet. Det gikk bra en stund. Imidlertid, når vi skulle være mer konkret på tiltakssiden, ble det problemer. Etter flere forsøk på å vitalisere prosjektet, viste det seg at vi ikke kom videre, dessverre. Det hadde et betydelig potensial, men det forutsatte at aktørene faktisk ønsket å bidra aktivt og konkret. Spesielt enkelte banker har et stykke vei å gå før de kommer så langt.

Det ble mest fine ord. Likevel tror jeg nok at denne prosessen ga økt bevissthet om utfordringene. Med så omfattende og komplekse temaer er det vel ikke unaturlig at det er nødvendig med en modningsprosess før det etter hvert kan bli enighet om mer konkret handling.

Resultatet av dette prosjektet burde vært bedre. Imidlertid er det bra at Storebrand gjør mye på dette området. Vi er faktisk en betydelig global aktør, og vi får anerkjennelse og priser fra toneangivende miljøer. Interninformasjonen ”Vi” nr 7, 2004, omtaler arbeidet i WBCSD og også det prosjektet jeg deltok i.

Grete Faremo var en meget sympatisk og støttende kollega. Hun har, ikke overraskende, en fabelaktig evne til å manøvrere i urent farvann, noe jeg ikke har. Hun satte åpenbart pris på at jeg alltid har ting oppå bordet og aldri dobbel agenda, og vi fikk en god og hyggelig relasjon. Særlig i den perioden jeg deltok i World Business Council hadde vi gode diskusjoner. Min internasjonale erfaring var mildest talt mangelfull, og hun hadde som Bistandsminister og Olje- og energiminister fått kunnskaper og erfaringer som det var verdifullt å få del i.

Mikrofinansiering er et spennende område

Gjennom finansprosjektet i World Business Council ble jeg kjent med en representant for Deutsche Bank. Han fortalte om et prosjekt som de arbeidet med. De hadde funnet mikrofinansiering som et interessant virkemiddel for å få fattige ut av en håpløs situasjon. Erfaring fra andre prosjekter viste at risikoen for mislighold svært liten og avkastningen

meget god, forutsatt at aktiviteten ble organisert på en fornuftig måte. Samtidig var suksessraten for de fattige meget høy.

Høsten 2004 oversendte han prospektet og jeg diskuterte det med noen av mine kollegaer som var engasjert i samfunnsansvar, se eposten nedenfor.

> From: Søren H Ødegården 01/11/2004 11:02 AM
> To: Kristin Nøkleby Holth, Anne-Kristine Baltzersen, Aslak Skancke, Christine Tørklep, Egil Thompson, Elin Merete Myrmel-Johansen, Hanne Iversen Rye
>
> Subject: Global Commercial Microfinance Consortium
>
> Hei
> Se mail nedenfor med vedlegg. Dette er kommet til meg gjennom WBCSD-prosjektet The Finance Sector and Sustainability.
>
> Siden vi i våre lunsj-møter har snakket om mikrofinansiering som et mulig område å engasjere oss på, kan vi kanskje ta opp tilbudet på neste møte.
>
> Jeg synes personlig at dette er meget interessant, og burde være et område der vi kan engasjere oss. Basert på dokumentert erfaring er risikoen begrenset, avkastningen god og det gir fattige mennesker mulighet til å bygge en bedre fremtid. Ringvirkningene i nærmiljøene til disse bør også være positive over tid.
>
> Søren

I likhet med meg, syntes disse at dette var et positivt tiltak, og det ble sendt over til rette vedkommende for videre prosess. Det viste seg å være en viss skepsis, blant annet fordi vi ikke hadde egen kompetanse på området. Heldigvis er konsernsjefen grunnleggende opptatt av samfunnsansvar, og etter en vurderingsrunde, ble det vedtatt å gå inn i prosjektet. Jeg var selvfølgelig kjempefornøyd da, og ikke mindre fornøyd med den anerkjennelsen som nobelprisutdelingen i 2006 ga til mikrofinansiering.

Etter hvert har jeg truffet flere med erfaring fra fattige områder som kan bekrefte at slike prosjekter er et meget viktig bidrag til å få bukt med fattigdommen. En av dem var Dorothy Katantazi-Bbosa fra Uganda. Hun ledet en nettverksorganisasjon for mikrofinans, og var styremedlem i Strømmestiftelsen. Hun kunne fortelle at mikrofinansiering bidrar til å utvikle et stadig større antall ansvarsbevisste kvinner. I tillegg til at de bygger opp ny forretningsvirksomhet lokalt, er det tegn til en bieffekt som de færreste hadde tenkt på. Disse kvinnene ser ut til gradvis å gjøre seg gjeldende også politisk i sine lokalmiljøer og etter hvert på nasjonalt plan. Dette fremmer demokrati og mer ansvarlig styre enn hva vi ofte ser i slike deler av verden. Kanskje vil det også over tid bidra til å dempe konflikter og vold som fattige områder ofte er utsatt for.

Like etter at jeg ble pensjonist besøkte min kone og jeg Sør-Afrika. Vi hadde en guide som viste seg å være en meget interessant person. Han var generelt en meget kunnskapsrik og reflektert person. Hans familie hadde vært direkte offer for apartheid-politikken. Hans bror, som var lyshudet, ble tatt fra familien. Sorte og fargede kunne ikke bo sammen. Guiden ble fratatt jobben som rektor på en større skole fordi han hadde engasjert seg i ANC. En rekke eksempler illustrerte hvor hårreisende umenneskelig apartheidpolitikken virket. Vi besøkte en av slumbyene, et township, utenfor Cape Town. Det gjorde inntrykk. Guiden viste oss hvorledes enkelte, med små midler, hadde begynt å utvikle lyspunkter i slumbyen. Driftige enkeltpersoner gjorde gråstein til gull.

I en samtale med Idar Kreutzer like etter, fortalte jeg om noen av mine inntrykk, og foreslo at Storebrand også engasjerte seg i mikrofinansiering i Sør-Afrika. Det gleder meg stort at Storebrand en stund senere, juni 2008, gikk inn i et samarbeid, Det norske mikrofinansinitiativet, der Sør-Afrika er en av målgruppene. Fondet tar sikte på å bli et av verdens største mikrokredittfond**.**

Det er ikke godt å vite hvor mye mine initiativ har betydd, men uansett, dette er det morsomt å ha vært med på.

Økonomisk kriminalitet er ødeleggende

Enkelte blant oss skaffer seg dessverre penger på uærlig vis. Forsikringssvindel, skatteunndragelse, kortsvindel og innsidehandel er eksempler på det. Dette medfører et økonomisk tap som må dekkes av oss andre. Det er neppe noen samfunnsansvarlige personer som ikke mener at økonomisk kriminalitet er skadelig, både for dem som blir rammet og for samfunnet. Enkeltpersoner kan bli ruinert, selskap kan få betydelige tap og kanskje gå konkurs, samfunnet får ikke inn skatter og avgifter. Det koster å ha et politi og rettsvesen og det koster å drive fengsler. Enhver samfunnsansvarlig person og institusjon har derfor en klar rolle på dette området, nemlig å motarbeide enhver form for økonomisk kriminalitet.

Det er positivt at Storebrand har tatt en aktiv rolle i samfunnsansvar og dermed også forpliktet seg i forhold til økonomisk kriminalitet. Det var ingen motstand da jeg i 2004 fikk inn en formulering om dette i Storebrands etiske regler: *"Gjennom den enkelte ansatte, skal Storebrand motarbeide kriminelle handlinger, herunder korrupsjon og annen økonomisk kriminalitet, og bidra til å forebygge og oppklare slike handlinger."*

Selvfølgelig må Storebrand beskytte kunder og eiere mot tap på grunn av kriminalitet. Samtidig må vi, sammen med myndighetene, arbeide for å avdekke økonomisk kriminalitet, og bistå for å få skyldige dømt.

Tidligere er det fortalt om vår ansettelse av utredere i forsikring. Det har senere hovedsakelig vært positiv omtale i media av det arbeidet som gjøres på dette området. Satsning på forebyggende og avdekkende aktiviteter vil også fremover være viktig for vårt renommé. Samtidig har utrederne spart selskapet og dermed kundene for store beløp.

Nulltoleranse for kriminalitet er nødvendig

De fleste av oss er naive. Vi vil helst tro det beste om andre mennesker. Det er også ganske slitsomt å være konstant mistenksom, så det er forståelig at vi normalt viser tillit til andre.

Gjennom min deltagelse i FNHs utvalg mot økonomisk kriminalitet har jeg fått ny innsikt i et enormt samfunnsproblem. Dessverre har næringen tidligere vært tilbakeholden med å ta en aktiv rolle, men dette har endret seg de siste årene. Et problem er også den glidende overgangen mellom mer uskyldige brudd på etiske regler og kriminelle handlinger. Smøring ble tidligere ikke betraktet som særlig alvorlig. Min erfaring er at grove kriminelle handlinger ofte har sin bakgrunn i mer «uskyldige» overtramp.

Som Prison Visitor i Røde Kors fikk jeg høre tragiske historier om hva som førte til år bak murene. Flere hadde samme erfaring. I korthet gikk denne på at relativt mindre forseelser i ung alder ikke ble tatt skikkelig tak i, verken av rettsvesenet eller av foreldrene. Første gangen var å bryte en barriere, og når det ikke ble noen konsekvenser, var det fristende å prøve igjen. Lærdommen er at det er fornuftig å ha nulltoleranse mot lovbrudd, og markere klart og bestemt at slikt ikke er akseptabelt. Samfunnet må sette grenser, og disse må konsekvent følges opp, ellers mister befolkningen respekt for både grensene og de som beslutter dem. Forskning på området dokumenterer klart behovet for en slik tilnærming. Vi trenger litt mindre snillisme. Det ville over tid ført til en bedre tilværelse for flere.

Selvfølgelig må det arbeides med holdninger, helt fra vi er barn. En konsekvent holdning fra politikere, politi og domstoler er viktig. Samtidig må vi gi politiet de best tenkelige rammer. Dette betyr ikke at alle bør sperres inne i fengsel lengst mulig. Fengsler er utdanningsanstalter for kriminelle. Alternative straffemetoder bør brukes. Utgangspunktet må være at straffen både skal være avskrekkende, og samtidig tilpasset hva som kan gi den dømte best mulighet til å komme tilbake til et normalt liv. De som ikke utgjør noen trussel mot andre menneskers liv og helse, kan godt få andre typer straff enn fengsel, f eks ved samfunnstjeneste, reparere eller erstatte det som er skadet osv. Gjengangerne som påfører personer, bedrifter og samfunnet skader gang på gang, kan godt få lange fengselsstraffer i regimer som ikke gir rom for rusmidler eller andre kriminelle aktiviteter mens de er bak murene. Strafferabatt for å tilstå og for å samarbeide med politiet, kan være et fornuftig virkemiddel for å få frem de faktiske forhold i en sak. Imidlertid har jeg ikke sans for

strafferabatt til gjengangere. Det må være mer fornuftig å beskytte samfunnet mot dem.

Spesielt bør samfunnet reagere markert på vold og generelt på kriminalitet som bevisst og overlagt tar sikte på å ødelegge andre mennesker, gjennom distribusjon av rusmidler og gjennom menneskehandel. Enhver fortjeneste slike mennesker måtte ha av sin kriminelle virksomhet må selvsagt også inndras. Her må politi og rettsapparat skjerpe seg.

Kronprins Haakon besøkte Storebrand

Det er vel kjent at Norges kronprins har et positivt engasjement innenfor samfunnsansvar. Med Storebrands eksponering på dette området, var det derfor ikke unaturlig at han i 2006 besøkte Storebrand for å få en orientering. Det var hyggelig og forberedelsene var grundige. I en bisetning kan nevnes at i 1975 deltok daværende kronprins Harald i et lignende arrangement i Storebrand. Den gangen var det World Wildlife Fund som sto i fokus.

Historisk senter var en del av mitt ansvarsområde, og Dag Wold og jeg fikk satt opp en historisk utstilling i resepsjonen. Fordi vi hadde eksterne leietagere, var det imidlertid ikke greit å benytte resepsjonsområdet til rene Storebrand-aktiviteter. Nå brukte jeg Haakons besøk som innfallsvinkel, og utstillingen ble stående.

Gjennom deltagelse også i de generelle forberedelsene, var det blant annet møter med Haakons stab, der detaljene ble gjennomgått. Det ble et fint gjennomført arrangement, og det var stor fagnad.

En annen sak er at jeg ikke syntes noe om at det fra Haakons stab var klare føringer for hvilke tiltaleformer som skulle brukes. Min oppfatning er at vanlig folkeskikk og høflighet med fordel bør benyttes, også for kongefamilien. Jeg var heller ikke begeistret for at det ble gjennomført rengjøring og andre forbedringer i de områder Haakon skulle oppholde seg og bevege seg i. Han tåler vel hverdagen slik den er. Min oppfatning er at servilitet og snobberi er en uting. Samtidig var det en selvfølge å bidra på beste måte, slik at besøket kunne bli vellykket.

Eldre som ressurs var - og er - mer enn en floskel

Myndighetene satte fokus på eldre

Et spennende prosjekt som startet i 1999 ble kalt Eldre som ressurs. Grete Faremo fikk spørsmål om å delta i en styringsgruppe for prosjektet. Hun hadde ikke tid, og jeg sa som vanlig ja til å være med på noe nytt. I styringsgruppen var det deltagere fra NHO, LO, sosialdepartementet, kommunaldepartementet og fra noen enkeltselskap. Gruppen kom med flere innspill som senere er tatt inn i tiltak fra myndighetene.

En viktig observasjon er at myten om eldres manglende bidrag i verdiskapningen reduserer deres mulighet til å få fortsette i arbeidslivet. Nyere forskning er i ferd med å dokumentere at myten er basert på feil faktum. Førtids- og uførepensjonering har hatt stor utbredelse i næringslivet for å redusere kostnader. Når en person blir førtidspensjonert fra 60, er det et sterkt signal. Det bygger ikke selvtillit og vilje til å yte en innsats. Mye tyder dessuten på at virksomheter som har benyttet slike virkemidler har tapt på det. I en rapport fra prosjektgruppen til Arbeids- og Administrasjonsdepartementet i april 2000, står det bl a: *"Noen av de sentrale utfordringene vi står overfor i det videre arbeidet vil være å få til holdningsendringer både på ledernivå og på eiersiden i private virksomheter og innen forvaltningsstrukturene. Det vil være nødvendig å – skape bevissthet i arbeids- og næringslivet om verdien av erfaringskompetansen i aldersgruppen 50 – 70 år. – Skape forståelse og samhandling mellom generasjonene i arbeidslivet. – Skape forståelse for sammenhengen mellom endringsmestring og verdiskapning.".*

Vi hadde noen år en HR-direktør, Erik Råd Herlofsen, med gode intensjoner og gode resultater. Han utviklet vår personalpolitikk på en måte som satte Storebrand i front på mange områder. Et av disse områdene er seniorpolitikken.

Storebrand har en god seniorpolitikk, men den kan bli bedre

De siste årene er det modnet frem en forståelse for at seniorer kan ha verdifull erfaring å bidra med. At seniorer er stabile og lojale ansatte, er også erkjent. Det er derfor prisverdig at Storebrand legger til rette for denne gruppen. Seniorpolitikken er god, og blir satt pris på av mange.

Samtidig kan Storebrands seniorpolitikk bli enda bedre på noen områder. Ikke minst kan det være stimulerende å tenke litt mer på hva kan seniorene gjøre for Storebrand og ikke bare på hva kan Storebrand gjøre for seniorene.

Seniorene er, i liket med alle andre, individer med individuelle forutsetninger. Det er derfor nødvendig å søke etter løsninger som er tilpasset den enkelte. Dette bør være en grunnholdning i seniorpolitikken, ikke alder i seg selv. Mange seniorer har ikke behov for mer ferie eller redusert arbeidstid. For mange er det viktigere å bli verdsatt. Det betyr mye å kunne yte noe for arbeidsgiver som blir satt pris på. Det betyr svært mye å bli møtt med respekt og anerkjennelse.

Seniorene er kreative – tenk det

Vi tenger innovasjon og utvikling – hele tiden. Innovasjonsprosesser bør ikke organiseres tilfeldig. Resultater av et forskningsprosjekt illustrerer en mulighet, dersom vi drar nytte av funnene. Det samme materialet er benyttet i en artikkel i DN-magasinet 24.6.2000, men vinklet litt annerledes. Kort sagt viser det seg at

- *Unge ledere* er nytenkende, kreative og pågående. De er endringsvillige. Samtidig mangler de motforestillinger og erfaringer. Derfor går det ofte galt. Tre skritt frem følges ofte av to skritt tilbake.
- *Middelaldrende ledere* har fått noe erfaring, men har ofte delt fokus (hus, gjeld, barn, skillsmisse mm) som reduserer kreativitet og evnen til å produsere gode endringsprosesser. To skritt frem følges ofte av ett skritt tilbake.
- *Eldre ledere* har fått bak seg gjeld, hjemmeværende barn, ambisjoner om karriere og lignende. Overraskende nok er de faktisk mer kreative enn de unge dersom de slipper til. Dessuten: De har mye erfaring og vet hvorledes gode prosesser skal gjennomføres. Deres lederskap er preget av tre skritt frem og mindre enn ett skritt tilbake. Netto er de eldre lederne mest effektive.

Nå skal vi ikke glemme at det er store individuelle forskjeller, men dette gir likevel en ide om makrobildet. Dette kan vi dra nytte av ved å sette sammen team der både yngre og eldre er representert. Det er faktisk gode erfaringer med det.

Sentrale ledere bør ikke ha linjeansvar for lenge

En erfaring er at linjeledere i sentrale stillinger ikke bør bli sittende i samme stilling for lenge, særlig dersom de nærmer seg pensjonsalder. Har de hatt stillingen i mange år, er det nok en tendens til at evnen til fornyelse blir redusert. De blir litt fanget av sine tidligere beslutninger. Får de andre oppgaver, kan det gi læring og ny inspirasjon. En annen sak er at sentrale stillinger kan være meget krevende, og enkelte har ganske enkelt behov for å trappe ned, samtidig som de har en kompetanse som det er verdifullt å beholde i organisasjonen.

I Direksjonsreferat nr 27/1978, ble problemstillingen betegnet som ”de tapte muligheters konto”, og Jannik Lindbæk understreket i et senere referat, nr 28/1978 at direktørene som gikk av fra sine linjelederstillinger

ved 60 år, måtte stå til disposisjon for konsernet frem til 65 år. Han knyttet dette til kvalifikasjoner og arbeidskraft.

I et intervju med Jon Ansteinsson i Vi nr 12 1995, i forbindelse med hans førtidspensjonering, sier han: *"I stillinger som krever 100 % engasjement og evne til utvikling, vil ofte yngre krefter kunne gjøre en bedre jobb. For meg har det vært godt å kunne ta valget selv – og før andre rundt en føler at man har stagnert. I et konsern av Storebrands størrelse føler jeg likevel at det burde være et system som muliggjorde en "nedtrapping" for medarbeidere som de siste yrkesaktive årene ønsker seg en meningsfull, men roligere arbeidshverdag. Det er etter mitt syn uheldig at man skal sitte i den mest utfordrende stilingen man har hatt i sin yrkeskarriere helt frem til oppnådd pensjonsalder.".*

Eldre ledere er meget gode bidragsytere til endringsprosesser dersom det legges til rette for det, men kan også bli et "glavalag" i organisasjonen. I et tidligere avsnitt om strategiarbeidet i Storebrand-Idun, ble det nevnt at to av konsernledelsens eldre medlemmer var en hindring for nødvendige endringer. Denne og andre lignende erfaringer har påvirket mine oppfatninger og mine valg senere. Samtidig: De to eldre herrer var flotte mennesker, og de hadde gode resultater å se tilbake på. De hadde bare sittet for lenge i samme stilling.

Den store erfaringen og innsikten i virksomheten som mange sentrale linjeledere har, bør utnyttes til virksomhetens beste. Pensjonering ved 60, som Storebrands direktører hadde frem til ca. 1985, var derfor en lite fornuftig løsning. Når en linjeleder bør tre til side og gå inn i en mindre krevende stilling, kan diskuteres. Det er individuelle forskjeller som det bør tas hensyn til. Imidlertid kan det være lettere å gjennomføre et slikt prinsipp dersom endringen knyttes til en fastsatt alder, f eks ved fylte 62 år. Det kan eventuelt gjøres unntak dersom det er spesielle grunner til det.

Nye oppgaver bør være relevante og stimulerende

For noen er prestisje viktig. Det å gå ut av en sentral stilling til en mindre sentral kan være smertefullt. Imidlertid, dersom dette er en del av en plan som er kjent, kan det være mindre problematisk. Dersom det dessuten gis oppgaver som er attraktive, kan det være en positiv opplevelse for alle parter. En mulighet er å gå inn i interne og eksterne styrer eller representantskap, og dermed frigjøre ressurser hos de operative ledere. Dette er fornuftig fordi de operative ledere primært bør bruke tiden i egen organisasjon og på egne utfordringer. En annen mulighet er bruk av eldres erfaring til kvalitetssikring av viktige prosesser, beslutninger og innstillinger til styrer osv.

Vi bør heller ikke legge skjul på det faktum at yngre, ambisiøse ledere har en tendens til å kjøre et tøft løp, der de som har motforestillinger etter

hvert blir skjøvet ut. Dette påvirker til en ja-kultur som kan være svært skadelig. Det å bruke seniorer bevisst til å få frem motforestillinger og alternative løsninger, kan bidra til økt kvalitet i beslutningene. De har dessuten ikke noe å forsvare og kan lettere ta frem motargumentene uten å være engstelige for konsekvenser. Det kan faktisk være lønnsomt for bedriften å koste på seg denne ekstra sløyfen i beslutningsprosessen.

Kartlegging av erfaring kan gi bedre utnyttelse av erfarne ansatte

Yngre ledere har ikke kunnskap om hva eldre har av erfaring. En grundig kartlegging av hvilke erfaringer en person har, er derfor en forutsetning for å finne gode løsninger. Personalmappen burde være et godt verktøy her, men er det ikke i dagens Storebrand (2007).

Mange ansatte har dessuten viktige erfaringer fra andre arenaer som det kan være nyttig å kjenne til og benytte seg av, f eks politikk, idrett, kultur osv. Det kan være mange muligheter til å dra fordel for konsernet av erfaringer og kontaktnett fra eksterne aktiviteter.

En god kartlegging bør ikke bare omfatte hvilke verv ol, men hva har vedkommende deltatt i, bidratt med og oppnådd av resultater som kan være til nytte for Storebrand i vid forstand.

Min seniorperiode har vært slik jeg ønsker andre kan få det

De siste årene før pensjonsalder har jeg fått delta i viktige aktiviteter i og utenfor Storebrand. Jeg har fått bruke mine erfaringer og stimulert mitt ønske om å bidra. Spesielt i eksterne styreverv og prosjekter har jeg måttet strekke meg og lære nytt. Det var inspirerende.

Det å bli oppfattet som en bidragsyter og bli respektert, er en viktig drivkraft for mange. Det er viktig at spesielt yngre ledere forstår dette, og legger til rette for at eldres erfaringer og kreativitet kan bli utnyttet på en god måte. Vi er inne i en god utvikling i Storebrand, og med ytterligere forbedringer i den retning som er foreslått ovenfor, vil Storebrand få stor glede av sine eldre arbeidstagere.

Et verdiskapende samfunn er nødvendig for velferden i fremtiden

I evalueringen av økonomiutdannelsen, som er beskrevet i et tidligere avsnitt, var ett av fokusområdene behovet for innovasjon, særlig med tanke på fastlandsnorges utvikling etter oljen. Våre innspill ble fulgt opp. En stund etter at vi hadde levert våre forslag, ble jeg invitert til et møte. Rektor på BI, Torger Reve, hadde en idé om å etablere et forskningsprogram der Norge etter oljen var tema.

Resultatet av diskusjonen ble et omfattende prosjekt kalt ”Et verdiskapende Norge”. Målet var å identifisere på hvilke områder Norge ville ha komparative fortrinn i den globale konkurranse i et langsiktig perspektiv. Det hadde et perspektiv som krevde samspill mellom næringsliv og myndigheter. Det ble etablert et råd med deltagere fra regjering, LO, NHO og enkelte bedrifter. Dessuten ble enkelte personer invitert med fordi de hadde et engasjement for saken. Det var spennende og lærerikt å være en av dem.

Prosjektet resulterte i en rekke publikasjoner som omfattet analyser og forslag til tiltak. Anbefalingene var knyttet til at vi i Norge burde utvikle et mindre antall industriclustre, f eks olje, fisk og IT for å nevne noen. Et cluster omfatter hele kjeden av aktiviteter, fra råstoff til foredlet produkt, fra konstruksjon av tekniske installasjoner til renholdstjenester og transport, dvs alt som trengs av utstyr, infrastruktur, tjenester og mennesker innenfor området for å få produktene ut i markedet. Dersom innsatsen koordineres og samordnes er det muligheter for å oppnå synergi og effektivisering. Dette ble påvist, og rapportene ble positivt mottatt både av næringslivet og regjeringen. Grete Knudsen, som da var industriminister, deltok i flere møter. Hun ga støtte og var innstilt på å følge opp forslagene. Det har vært flere regjeringsskifter senere, og myndighetene har dessverre ikke fulgt opp så godt som de burde.

Det var inspirerende å få delta i et prosjekt sammen med engasjerte personer fra mange miljøer og posisjoner. Det var lærerikt og det ga en følelse av å kanskje ha bidratt litt til å styrke Norges konkurranseevne i den store verden. Samtidig kom vel ikke denne kunnskapen til særlig nytte i Storebrand.

IKT-utbredelse - et nasjonalt prosjekt for å effektivisere Norge

IKT som verktøy for å effektivisere Norge

Det er av mange antatt at Norge ligger langt fremme i bruk av teknologi på de fleste områder i samfunnet. Realiteten er at vi på flere områder ligger etter sammenlignbare land.

Handelsdepartementet var tidligere regjeringens IKT-departement. De ønsket å ta et initiativ til å øke tempoet i utbredelsen og utnyttelsen av teknologi i hele samfunnet, privat og offentlig sektor. Det ble derfor invitert til et samarbeid mellom de viktigste aktørene. Invitasjonen ble også sendt til mange av de store selskap i privat sektor, deriblant Storebrand. Konsernsjefen sendte den videre til meg. Min deltagelse i det første møtet hadde som hensikt å få mer klarhet i hva dette dreide seg om, og om det var av interesse for Storebrand.

I møtet var jeg en blant ikke så mange som kom frem med synspunkter fra salen. Utbredelse av elektroniske løsninger er avhengig av tillit. Sikkerheten i nye elektroniske løsninger ble derfor nevnt som en utfordring. Samtidig pekte jeg på at mange aktører utstedte sine egne legitimasjoner og plastkort. En person må derfor huske en mengde passord for å kunne benytte et stort tilbud av elektroniske tjenester. Mine 21 ulike passord som det måtte holdes styr på, ble nevnt som eksempel. En anbefaling fra min side var at prosjektet tenkte enkelhet og sikkerhet for befolkningen. Ellers ville nye løsninger få en trang fødsel.

Ledelse av strategiprosjekt var en ny spennende utfordring

Noen dager senere kom det spørsmål om jeg ville lede en strategigruppe som skulle utforme premissene for utbredelsen av teknologiske løsninger i Norge. Svaret ble ja. Det var nok ikke helt klart hva oppgaven gikk ut på, men jeg har vanligvis hatt en heldig hånd med prosesser, og er god til å delegere. En rask dialog med oppdragsgiver i Handelsdepartementet bekreftet at deltagerne til sammen hadde nødvendige kunnskaper og innsikt. Sekretæren kom fra Handelsdepartementet og var udiskutabelt dyktig. Hun hadde selv tidligere ledet et offentlig utvalg der den teknologiske utviklingen i offentlig sektor var i fokus.

En del tid ble brukt på å sette meg inn i de spørsmål vi skulle arbeide med. Informasjon om de øvrige deltagere ga en idé om hva de forskjellige kunne bidra med. I første møte la jeg frem en arbeidsplan. Den viste hensikten med prosjektet, hva vi skulle oppnå, milepæler, tidsrammer og ansvar for den enkelte

Til min overraskelse ble planen møtt med stor fagnad, og det var enighet om at den kunne benyttes uten endringer. Det kom frem at deltagerne ikke var vant til at det ble gjort så grundige forberedelser. De syntes at arbeideform og arbeidsdeling virket hensiktsmessig. Bra. Vi sparte betydelig tid i starten fordi vi slapp å starte med helt blanke ark, var en av tilbakemeldingene jeg fikk.

I gruppen hadde vi representanter for flere departement, næringslivet og offentlig sektor, samt for leverandører av tjenester innenfor IT-området. Interessene var mangfoldige. Det å forene disse i konklusjoner som skulle være gyldige for hele samfunnet, var en utfordring. Jeg har vel visse diplomatiske evner, ifølge de som kjenner meg. Disse evnene ville nok bli kraftig utfordret i dette arbeidet.

Visjonen for strategiarbeidet var (sitat fra sluttrapporten datert 20.6.2002): *"… skal bidra til økt verdiskapning og konkurranseevne gjennom mer effektiv ressursbruk i et enklere og sikrere Norge. En slik visjon forutsetter at: - Alle egnede tjenester skal tilbys elektronisk – private og offentlige. – Alle skal kunne bruke elektroniske løsninger –*

forbrukere, bedrifter, offentlig forvaltning – på en enkel måte og med en sikkerhet tilpasset tjenestens karakter.".

Den første delen av prosjektet gikk med til å få frem kunnskaper og synspunkter fra deltagerne, slik at vi skulle få etablert en felles plattform. Konklusjonene skulle komme til slutt. På den måten ble vi kjent med posisjoner og interesser. Særlig ble det lagt vekt på å få klargjort hvor disse var i konflikt. Spesielt mellom to leverandørgrupperinger var det forskjellige meninger om prinsipper som burde legges til grunn for utviklingen. Dette løste seg etter hvert.

Samtidig støtte vi på en utfordring: Vi kom relativt raskt til at det var behov for en åpen standard for den elektroniske infrastruktur som alle aktører i samfunnet skulle benytte seg av. Dette ble av kommunalministeren, Viktor Norman, oppfattet som konkurranse-hindrende. Med ansvar for viktige deler av offentlig sektor, var han en nøkkelperson i arbeidet. For ham var konkurranse et så viktig prinsipp at alle reguleringer som kunne hindre konkurranse var uakseptabelt. Som illustrasjon på hva vi ønsket å gjennomføre, brukte jeg et bilde der bilistene i sin atferd i trafikken følger noen trafikkregler. Alternativet er kaos og ulykker og store kostnader. Reguleringen reduserer ikke konkurransen om å bruke veien, men det sikrer at de som bruker den kommer frem. Det tok lang tid før vi slo igjennom denne motstanden.

Ny strategi fikk støtte og gjennomslag

Vi fikk stor fagnad for konklusjonene, men det var mange utfordringer i tillegg til kommunalministeren. Heldigvis deltok flere dyktige fagfolk, og meningsbrytning skjedde med et glimt i øyet. Slik skal det være.

Det ble gjennomført en høring der et stort antall bedrifter og offentlige instanser ga sine vurderinger. To høringsuttalelser var skeptiske til konklusjonene, mens alle de øvrige ga sin tilslutning.

Det var morsomt å invitere til stor konferanse med fem hundre deltagere og dyktige foredragsholdere, der toppfolk i Norge og Europa holdt presentasjoner om utvalgte temaer som belyste de konklusjonene vi hadde trukket i strategiarbeidet. Det var en god opplevelse at presentasjonene bekreftet de konklusjonene vi var kommet med.

I etterkant har det skjedd mye spennende på dette området. BankID er blitt en realitet, og bygger på den samme åpne standarden som de andre løsningene for elektroniske transaksjoner. Flere kommuner har begynt å kommunisere elektronisk med innbyggerne, f eks ved byggemeldinger og søknader av forskjellig slag.

Helsevesenet er i ferd med å etablere elektronisk kommunikasjon, der primærleger, spesialister, sykehus, apotek og trygdekontorer er koblet

sammen i et nettverk der følsomme pasientopplysninger kan overføres trygt. Helsenorge, med informasjon til pasienter, er etablert og elektroniske resepter er tattt i bruk.

Portalen Minside er et offentlig servicekontor på internett. Den er også et resultat av vårt prosjekt. Rapportering av statistikk, selvangivelser, banktransaksjoner, kommunale søknader osv benytter den samme standarden. Dermed er det mulig å benytte den samme elektroniske identitet på de fleste områder. I første omgang må det brukes passord. Det utvikles etter hvert nye løsninger med biometri f eks fingeravtrykk eller iris. Dette vil gjøre det enklere for de fleste av oss, og forenkling er en viktig driver i fremtidige løsninger, der sikker kommunikasjon er en premiss. På den måten blir det trygt, enkelt og attraktivt å benytte seg av elektroniske løsninger.

Det var stimulerende at regjeringens plan for eNorge 2005 bygget på våre anbefalinger. Det var dessuten morsomt at en tidligere Storebrand-ansatt signerte forordet. Det var nærings- og handelsminister Ansgar Gabrielsen.

Det var spennende og interessant å få være en sentral aktør i et så gjennomgripende prosjekt, og jeg er takknemlig for å at jeg fikk bruke noe av min tid til dette prosjektet.

Fusjoner og strukturendringer

BI Forsikringsakademiet

I de senere år har jeg bare vært involvert direkte i en fusjon. Det var Forsikringsakademiets fusjon med BI i 2002. Teknisk sett var det en fusjon mellom to stiftelser, men siden BI ikke hadde noen forsikringsenhet, ble Forsikringsakademiet etablert som et forretningsområde i BI. Dermed ble det ingen problemer med ansvarsområder og nedbemanning for de ansatte. Det ble likevel brukt mye tankevirksomhet på innplasseringen av den nye enheten i BIs faglige system. Adm direktør i Forsikringsakademiet, Magne Førre, fortsatte som leder for den nye enheten. Han involverte alle ansatte, og gjorde en meget god jobb for å skape godt samarbeidsklima. Han la også grunnlaget for oppgradering av virksomhetens faglige tilbud.

Min oppgave som styreformann var mest konsentrert om å få etablert en avtale som var best mulig, og som ville ivareta de mål og utfordringer som var utgangspunktet for initiativet til fusjonen. Mine samtaler med BIs styreformann, Tom Veierød, og rektor, Torger Reve, var meget konstruktive og positive, og la grunnlaget for en god løsning.

I ettertid ser det ut til at fusjonen har gitt de resultater vi ønsket. Som nevnt tidligere, ble det tatt initiativ til å øke det faglige nivå ytterligere, ved å legge til rette for et professorat i forsikring. Det er imidlertid tidkrevende, fordi ingen av de eksisterende miljøene hadde formell kompetanse som var relevant for en slik stilling. Vi har derfor gått omveien om doktorgradsstudier. Forhåpentlig vil dette bidra til at det over tid blir tilgjengelig gode kandidater til et professorat.

Fusjoner som det ikke ble noe av

Sampo

Da Sampo og Storebrand var på tegnebrettet, ga jeg umiddelbart innspill til organisering av interne prosesser og en sjekkliste for gjennomføring av fusjonsprosessen. Fusjonen ble stoppet.

Den dagen fusjonen ble kunngjort, 25.5.2001, var det en morsom episode. Som styreformann i Forsikringsakademiet, var jeg vert for et nordisk møte, der temaet var samarbeid i Norden om utdannelse innen forsikring. Deltagere var adm direktører for Forsikringsakademiet, det svenske IFU og det danske Forsikringshøjskolen samt deres styreformenn, konsernsjef i det danske Tryg Forsikring og adm direktør i det svenske Länsförsäkringar. Vi hadde møterom vegg i vegg med styrerommet.

Tilfeldigvis skulle jeg ut et ærend, og sto plutselig ansikt til ansikt med Bjørn Wahlroos, som var konsernsjef i Sampo. Det var fortsatt enkelte spørsmål som det ble forhandlet om, og det var uklart når offentliggjøring kunne skje. Mine nordiske venner burde ikke få vite noe før alt var klart. Dermed ble det gjort en rask forespørsel om ledige møterom i andre etasjer, men ikke noe var ledig. Det nordiske møtet fortsatte, og jeg forsøkte å unngå pauser når det var pauser i styremøtet.

Jeg hadde avtalt med Grete Faremo at jeg skulle få beskjed når alt var klart. Til slutt kom beskjeden om når Storebrand-Sampo-fusjonen skulle offentliggjøres. Uten å si hva det gjaldt, inviterte jeg mine gjester til pressekonferansen. Det var vellykket.

DnB

Neste forsøk var DnB og Storebrand. Til sammen ville vi blitt en spennende virksomhet, med utfordringer og muligheter for ansatte og et sterkt finanssenter i Oslo. Jannik Lindbæk var DnBs styreformann. I hans tid som konsernsjef i Storebrand, hadde vi en meget god relasjon. Fra min tid som adm direktør i Haugesund Sjø var relasjonen til DnBs konsernsjef, Svein Aaser, også meget god. Han var da adm direktør i Storebrand

Forsikring. Min tanke var derfor at jeg kunne bidra til en vellykket fusjonsprosess, og Idar Kreutzer fikk innspill. Fortsatt står det i bokhylla hjemme en perm med materiale som beskriver prosessen som det aldri ble noe av.

Det er flere av oss som ikke forstår at denne fusjonen gikk i vasken. Dagens Næringsliv hadde 14. november 2005 en artikkel der de gjennomgikk saken, som endte med brudd 30. juni 2002: *"DnB påsto at det var fare for nye tap i Finansbanken – på nesten to milliarder – i forbindelse med fusjonsprosessen med Storebrand sommeren 2002. De tapene kom aldri."*. Også DN Magasinet 12./13. november 2005 hadde en interessant artikkel om spillet som pågikk under fusjonsforhandlingene og som førte til brudd.

Jeg slutter aldri å undres over medias tilgang på informasjon. Spriket mellom partenes ønske om hemmelighold og hva som faktisk skjer, er etter mitt skjønn et stort etisk problem. Kanskje det er bedre med åpenhet?

Ukeavisen ledelse hadde 27.8.2004 et oppslag basert på de mange fusjonene Storebrand har vært igjennom og på min medvirkning i flere av disse.

Storebrand-konsernet har vært gjennom 68 små og s

Storebrand-konsernet er et resultat av i alt 68 små og store fusjoner. Direktør Søren Ødegården, som har vært med på åtte sammenslåinger, mener bedriften har lært av sine fusjonsfeil.

AV ANITA MYKLEMYR
am@ukeavisen.no

– Hva har du tenkt når du har fått høre at det er nok en fusjon på gang?

– Jeg synes det er gøy, jeg. Jeg er nysgjerrig og tiltrekkes av den typen prosesser, sier Søren Ødegården. Direktøren i Storebrand tror imidlertid ikke at hans egen reaksjon er typisk.

– En fusjon fører med seg mange nye, ukjente ting, og kan være vanskelig for mange - spesielt hvis prosessene varer for lenge.

68 fusjoner

Fusjoner drives av ønsket om økt inntjening, effektivisering og økte markedsandeler. I Storebrands tilfelle er selskapsrøttene gamle og mangslungne. Lite kjente selskaper som Vega, Poseidon og Wesmans Havaribureau er fusjonert inn. Det samme er Norges Brannkasse, Storebrand, Idun og Norden. Da Storebrand gransket sine over 200 år gamle røtter, fant de 68 fusjoner.

Fusjoneringen var hyppigst på slutten av 1980-tallet. Flere av fusjonene var konfliktfylte, men Søren Ødegården og konserndirektør for menneskelige ressurser, Erik Råd Herlofsen, mener at sel-

Søren Ødegården (foran) og Erik Råd Herlofsen mener at selskapet har lært av alle fusjonsprosessene. Ødegården har selv vært med på åtte sammenslåinger.

Storebrand har mange dyktige og fine medarbeidere

Jeg har hatt mange gode kollegaer i Storebrand

Storebrand har et ungt og dynamisk miljø med høyt nivå på sin faglige kompetanse. Da jeg ble pensjonert var det få på min alder etter at mange gode kollegaer og venner forsvant ut av konsernet i de turbulente årene.

Det har vært hyggelig og givende å samarbeide både med unge og eldre. Traineene var en betydelig kilde til inspirasjon og motivasjon. Flere har i dag sentrale stillinger i og utenfor Storebrand. Det var inspirerende å observere deres lærevilje, entusiasme og positive holdning til hverandre og eldre kollegaer. De tilpasset seg miljøet på en fin måte og har vært en viktig ressurstilgang for Storebrand.

I senere år har jeg hatt mye glede av samarbeidet med Trygve Røer. Vi hadde mange gode samtaler. Trygve er en tvers igjennom hyggelig og bidragsytende person. Han har dessuten en enestående evne til å få folk i tale, og omgås like lett de enkle som samfunnstopper og kulturpersonligheter. Storebrand har visst å benytte seg av denne evnen, og Trygve har mye av sin tid i Storebrand arbeidet med arbeidsmiljø, personalsaker, sykefravær og attføring. Mange enkeltpersoner kan takke Trygve for at de er kommet ut av en vanskelig situasjon i forbindelse med sykdom og uførhet. Ikke minst etter at IA-avtalen ble inngått, har han bidratt til et løft, ikke bare i Storebrand, men også eksternt. Når Storebrand har profilert seg positivt på dette området, er det i stor grad Trygves fortjeneste.

Vi er begge opptatt av at vi lærer av fortidens feil og suksesser. Den historiske samlingen, som jeg i sin tid tok initiativ til, er han levende interessert i. Et savn i det rike materialet vi har, er mangelen på stoff om menneskene som bygget konsernet. Det er synd at min hukommelse ikke er bedre, slik at jeg kunne gitt en mer fyllestgjørende beskrivelse av alle de som har bygget Storebrand de siste 40 årene.

I denne sammenhengen er både Trygve og jeg klar over at det ikke nødvendigvis er topplederne som har skapt verdiene i konsernet. I enkelte perioder har de snarere ødelagt verdier. Den enkelte medarbeiders daglige, lojale og kompetente arbeid er i det lange løp viktigere enn noen toppsjef.

I den senere tid var Storebrand-fiolinen i fokus. Trygve oppdaget helt tilfeldig, ved å grave i gamle papirer, at Storebrand eide en fiolin. Avtalen med låntageren var mildest talt mangelfull og vi fikk aldri noen glede av den. Det er en lang historie, men resultatet ble at låntageren fikk kjøpe den gamle. For de pengene han betalte, besluttet jeg etter forslag fra Trygve, å kjøpe en annen gammel fiolin. Denne låner vi ut til unge

talenter i begrensede perioder mot å få glede av deres spill på Storebrand-arrangementer. Dette har så langt (2007) vært en stor suksess, men det var noen skjær i sjøen underveis. Enkelte syntes ikke vi skulle bruke så mye penger på en fiolin, som nok ikke er kjernevirksomhet for Storebrand. Imidlertid er Trygves innsats i ettertid belønnet med bare gode tilbakemeldinger.

Trygve har en sikker sans for hvilke verdier som er viktige for Storebrand, og hva som kan være med å bygge bedriftskultur. Han har blant annet bidratt med Storebrand-sangen. Han er en viktig person i Storebrands organisasjon og en stadig påminnelse om at vi ikke bare må fokusere på ambisiøse finans- og markedsmål. Vi må sørge for harmoni mellom mål og mennesker, ellers kan ikke målene nås. Da er arbeidsmiljø og bedriftskultur viktig.

Erik Råd Herlofsen har gjort en meget solid jobb for å profilere Storebrand innenfor HR, og er samtidig en førsteklasses kollega. Før han ble leder for HR, var han adm direktør i Storebrand Finans. Selskapet var avgjort en del av konsernet, men inkassovirksomhet er ikke kjernevirksomhet, og han ble ofte glemt. Derfor ble han invitert inn i et nettverk som jeg hadde etablert mange år tidligere. Dette møttes regelmessig til lunsj og gjensidig orientering om hva som skjedde i konsernet. Vi har senere hatt en meget god og hyggelig dialog, og det har vist seg at vi har sammenfallende syn på det meste.

Sindre Røstad er en usedvanlig kreativ og operativ innkjøpssjef. Samspillet var spennende og godt. Han hadde tidligere opplevd byråkratiets omstendelige og tidkrevende prosesser. Han fikk derfor ”hakeslepp” når han kom med et forslag og jeg sa at han bare kunne gjennomføre. På den måten sparte vi konsernet for millioner av kroner hvert år i de årene vi samarbeidet. Det gjorde også inntrykk når konsernsjefen intervenerte i en ny løsning for Grafisk senter som Sindre hadde gjennomført. Jeg var uenig i Idars oppfatning, og gjorde det klart for ham. Løsningen ble ikke endret. Det er kanskje ikke ofte noen står imot konsernsjefen på den måten. Noen hadde åpenbart overhørt samtalen, og jeg fikk senere gode tilbakemeldinger fra de underligste steder.

Jeg tror Idar er romslig nok til å akseptere at dette beskrives her. Samtidig tar jeg det med for å understreke behovet for å ha det høyt under taket. Vi må ikke igjen komme i en situasjon der det ikke går an å motsi sjefen. Dette er derfor samtidig en kompliment til Idar. Han reagerte ikke på noen negativ måte da jeg motsa ham eller at jeg lot beslutningen som var tatt bli stående.

Odd Arild Grefstad er en nøkkelperson i Storebrands konsernledelse. Han er en sympatisk og omtenksom leder for sine. Han har, i godt samspill med Idar Kreutzer, utviklet gode interne prosesser i Storebrand og bundet

de forskjellige prosesser sammen i en helhet, blant annet gjennom Kompasset. Han har etter hvert fått en innsikt i alle deler av konsernets virksomhet som bare Idar kan matche. Storebrand bør holde på ham.

Sigmund Hansen er, ved siden av Hans Jørgen Rotvik, den i Storebrand i dag (2007) som jeg har kjent lengst. Vi ble først kjent gjennom idrettslaget i Brage-Fram. Han var en av de aktive, spesielt innenfor fotball. Senere har han sittet i styret som kasserer kontinuerlig frem til han ble med over til Norden Bedriftsservice / Adviso i 2000. Senere kom han tilbake til Storebrand. Det var alltid orden i regnskapene i hans periode. Han var dessuten i mange år fotballdommer innenfor bedriftsserien og for barn. Han er det fortsatt (2007)!

Sigmund er en lojal og trofast bidragsyter til konsernets verdiskapning, og en sympatisk og hyggelig person. Han hadde i mange år blant annet ansvar for post- og budtjenesten i konsernet. Som administrasjonsdirektør rundt 1984, hadde jeg kontortjenester i mitt ansvarsområde. Da fikk jeg på nært hold se betydningen av velfungerende indretjenester. Det er olje i maskineriet. Dersom det ikke fungerer, går virksomheten i stå. Sigmund hadde alltid full kontroll, og derfor har han også vært lite synlig. Også de siste årene har han hatt ansvar for å følge opp leveransene fra Adviso og ISS innenfor post og budtjenester. Hans oppfølging har i vesentlig grad bidratt til kvalitet i leveransene og kontroll på kostnadene. Han har bidratt mer til verdiskapningen i konsernet enn mange. Vi burde bli flinkere til å gi anerkjennelse til ”de usynlige” som sikrer at maskineriet er velsmurt.

Egil Thompson var de senere år en fin samarbeidspartner og kollega. En periode var samfunnsansvar forankret hos ham. Han var min stedfortreder som beredskapsansvarlig. Det ble mange gode og hyggelige samtaler. Som informasjonsdirektør var han medlem av konsernledelsen. Det er morsomt å tenke tilbake til ca. 1979, da informasjonssjefen i Storebrand, Emil Nitter skulle bli pensjonist. Han var ikke medlem av Direksjonen. I forbindelse med utlysning av stillingen som informasjonssjef, skrev jeg et notat til Jannik Lindbæk, der jeg foreslo at den nye informasjonssjefen burde bli medlem av Direksjonen. Årsaken var at han på den måten ville bli mye bedre informert om saker han senere skulle håndtere i forhold til media. Forslaget ble gjennomført.

Våre resepsjonsdamer var Storebrands ansikt for alle som besøkte hovedkontoret. De gjorde alltid inntrykk med sin måte å møte besøkende på. For ansatte var det alltid hyggelig å få et strålende smil og vennlige ord. De bestilte drosje til meg når jeg hadde eksterne møter, og det var alltid førsteklasses service. I en periode var de ikke helt i slag. Da hadde en kunde i If med avslag på erstatningen etter en skade, dukket opp og truet dem. Det var ikke hyggelig. Vi fikk ordnet med bedre sikring og gjennomførte kurs i konfliktmestring. Det satte de pris på.

Det er så mange som burde vært trukket frem. De jeg har nevnt får være eksempler på alle de dyktige kollegaene jeg hadde de siste årene. Eksemplene viser at de finnes i alle typer stillinger, med alle typer oppgaver, på alle nivåer i organisasjonen.

De siste årene var også gode

Mindre sentral rolle men med morsomme oppgaver

Noen husker historien om steinhuggeren som opplevde å være med på å bygge en katedral. På samme måte som steinhuggeren, har jeg opplevd å ha en viktig og meningsfylt rolle. Mitt viktigste bidrag de siste årene har vært av forebyggende karakter. Gjennom de aktivitetene jeg har hatt hånd om eller bidratt i, har vi kanskje unngått kjedelige hendelser. Negativ medieomtale går ut over det gode renommé som vi er avhengig av i markedet. Konsekvensen ville vært redusert salg og dårligere resultat på bunnlinjen. Det er imidlertid vanskelig å dokumentere og kvantifisere dette.

De områdene jeg hadde tak i skulle ikke være synlige i organisasjonen. Ting skulle bare være i orden. Dersom jeg var synlig, var det noe galt. Da måtte vi sørge for å korrigere. Heldigvis var jeg lite synlig i organisasjonen de siste årene.

I tidligere år hadde jeg ledere som involverte og informerte. Det å bli vist tillit skaper lojalitet og er inspirerende. De senere år var prinsippet at informasjon skulle gis ut fra ”need to know”. Et børsnotert selskap må være nøye med at konfidensiell informasjon ikke kommer på avveie. Imidlertid skaper dette prinsippet også en betydelig hindring for åpenhet om informasjon som kunne være nyttige både for enkeltpersoner og organisasjonen. Dessverre. Her har det vært et savn.

Eksternt har jeg hatt forskjellige styreverv. Dette har gjort det mulig å holde seg oppdatert på interessante områder. De eksterne aktivitetene har vært viktige og inspirerende.

Jeg har vært så heldig å kunne samarbeide internt med et bredt spekter av flotte medarbeidere, fra hele organisasjonen, på alle nivåer.

Fellesskapet skaper merverdi

Storebrand er menneskene som arbeider her, det er historien, det er kulturen, det er drømmer om fremtiden og det er verdiene som vi bygger virksomheten på. For noen år siden skrev en bekjent en interessant bok. I den utviklet han en spennende tanke. Den sier at dersom en hel organisasjon har samme mål, vet hvorledes de skal komme dit og er

motivert for å gjøre det sammen, oppstår det en tilleggseffekt som er større enn summen av enkeltbidrag. Felleskapsfølelsen, samholdet, viljen til og ønsket om å føre Storebrand opp og frem, har en tilleggseffekt. Jeg så det i den perioden Storebrand hadde store problemer på grunn av Skandiasaken. De ansatte sto på for å få Storebrand ut av problemene. Jeg opplevde det i den siste perioden før jeg ble pensjonist, da vi var inne i en meget god periode.

Det har vært morsomt å følge Storebrands flotte utvikling de siste årene. Ansatte har fått konsentrere seg om kjerneprosessene. Fokus er kundene, markedet og interne prosesser. Vi er konkurransedyktige og vi skal fortsatt være konkurransedyktige. Da må vi hele tiden søke etter løsninger som kan sikre det, og det gjør vi. Her kan vi kanskje si at ledelsen har støttet de ansatte i verdiskapningen, og ikke ødelagt mulighetene for dem. Faktisk er det mer sannhet i dette enn de fleste ledere er villige til å erkjenne. Det er de ansatte som skaper verdier. Styre og toppledelse kan ødelegge verdier dersom de mangler innsikt og klokskap. Heldigvis har vi i en periode sluppet det problemet.

Samtidig har jeg også i de siste årene sett at vi balanserer på en knivsegg når det gjelder å knipe ned på kostnadene før nye løsninger er helt klare. Vi effektiviserer prosesser og har en tendens til å forskutere effekter som skal komme. Vi har presset stadig flere ansatte inn på et begrenset kontorareal. Ved flytting til Lysaker i 2009 blir det bedre, men i mellomtiden er risikoen for negativ effekt på trivselen stor. Det er viktig at de blir tatt på alvor før strikken blir strukket for langt.

Gode tilbakemeldinger bidro til trivselen også de siste årene. Noen år ble det sendt et spørreskjema til kollegaer for å få tilbakemelding på hvorledes de vurderte samarbeidet, både profesjonelt og personlig, med meg og mine medarbeidere. Det kom svar fra nesten alle. Med ett eneste unntak ga alle beste karakter på spørsmålene. Den ene hadde nest beste alternativ på ett spørsmål og begrunnet det. Det var positivt for både mine medarbeidere og meg å bli oppfattet som gode bidragsytere som det er hyggelig å samarbeide med.

En indikasjon på at trivselen har vært god i de årene jeg har arbeidet i konsernet, er null i sykefravær. Ikke en eneste dags sykefravær har jeg hatt på nesten 40 år. Selvfølgelig har jeg vært heldig og ikke blitt påført eller påført meg selv noen form for skader eller sykdommer som har holdt meg borte fra kontoret, men sykefravær er også en indikator på trivsel. Det har aldri vært fristende å være hjemme noen gang fordi jeg har gruet meg til å gå på kontoret. Det sier noe om arbeidsplassen og om trivselen. Storebrand er et godt sted å arbeide, også for seniorer.

Samtidig har jeg også vært så heldig å alltid bli møtt med åpne armer hjemme. En støttende og positiv ektefelle er gull verdt! Jeg har generelt sagt vært privilegert. Det er jeg takknemlig for.

3 Noen refleksjoner om litt av hvert

Erfaringer og synspunkter som kanskje kan bidra til refleksjon

Det er et faktum at min holdning til Storebrand er svært positiv, både som arbeidsgiver og som aktør i finansmarkedet. Samtidig har jeg noen tanker om forhold som konsernet bør håndtere annerledes. Etter hvert som tiden går vil slike tanker bli mindre og mindre aktuelle, ganske enkelt fordi min kunnskap om Storebrand og næringen gradvis blir historie. Allerede nå (2009) er dette blitt tydelig.

Av de temaene som ble tatt opp i 2007, har det vært en interessant utvikling for flere:
- Sofistikerte finansprodukter er stoppet av myndighetene.
- Bankklagenevnda har gitt en kunde medhold i klage på et lånefinansiert spareprodukt.
- Det er innført obligatorisk sertifisering av finansrådgivere.
- Det er fokus på topplederlønn og det er stopp i utviklingen av økonomiske ytelser til sentrale ledere i en periode.
- Krisen i finansnæringen har ført til ny fokus på utlånspraksis.

Dette førte til at dette kapitlet ble omarbeidet og forkortet.

Samtidig er det et håp om at noen av de erfaringer som trekkes frem kan bidra til litt refleksjon, kanskje litt læring og sågar til at enkelte beslutninger blir påvirket.

Strukturendringer og fusjoner kan være fornuftige – men ikke alltid

Jeg er tiltrukket av forandring. Det er stimulerende å prøve nye sider av seg selv. Dette er en av grunnene til at jeg i gjennomsnitt har bare ca 2 ½ år i hver stilling. I forandringsprosesser er det nødvendig å bevege seg ut av kjent terreng og inn i ukjent. Det er alltid spennende, lærerikt og krevende.

Jeg har vært med på mange strukturendringer og fusjoner. De fleste ble gjennomført i løpet av de første 20 årene. De siste årene har frekvensen vært lav når det gjelder gjennomførte fusjoner.

Det har også vært en rekke større omorganiseringer i konsernet. Hensikten har vært å øke effektiviteten og konkurransekraften. Enkelte har nok også blitt iverksatt for å løse personproblemer. Ledere som ikke har en heldig hånd med sitt ansvarsområde bør selvfølgelig ikke bli der for

lenge. Imidlertid er omorganisering sjelden noe hensiktsmessig virkemiddel for å løse denne type problemer.

Endrede rammebetingelser, ny teknologi, nye produktløsninger osv kan gjøre det fornuftig å gjøre tilpasninger i ansvarsområder. Spesielt når nye systemløsninger gjør det mulig å automatisere og strømlinjeforme arbeidsprosesser, er det ofte naturlig å sette sammen avdelinger på nye måter. Interne strukturendringer er en viktig og naturlig del av en kontinuerlig prosess for å være konkurransedyktig i markedet.

Eksterne strukturendringer har i utgangspunktet det samme motivet, men her kommer nok også ofte andre forhold inn. Undersøkelser har vist at personlige motiver hos toppledere er en viktig faktor. Store ambisjoner, ønske om mer makt og ønske om mer lønn, er av og til drivkrefter bak fusjoner. Fusjoner er stoppet fordi topplederne ikke kunne bli enige om lederstillingene. Toppsjefen i Den danske Bank berørte dette i et intervju som ble gjengitt i Finanstidende nr 3/2000, side 23: *"… Mye av drivkraften til å bli større kommer etter min oppfatning fra ledelsen. Ledelsen i finansinstitusjoner er også en slags mennesker. Egoet driver ofte trangen til konsolidering. … Trangen til å bli den største bank i et landområde er medvirkende til å skape ganske mange konstruksjoner det kan være betenkelig å inngå i.".*

Saueflokkmentalitet opptrer også her. Det er egentlig litt pussig at velutdannede, intelligente toppledere skal la seg lokke inn i slike prosesser fordi andre gjør det. De er selvfølgelig redd for å sakke akterut og for å bli sittende igjen med svarteper. Media, konsulentselskap og finansanalytikere er ikke til noe hjelp her. Det oppstår et press. Det er derfor ikke overraskende at forskning på fusjoner har vist at bare rundt 20 % av fusjonene er vellykkede. Swiss Reinsurance Company gjorde en såkalt Sigma-rapport av effekten av fusjoner innen finansnæringen i 90-årene. Denne viser at omtrent halvparten av fusjonene ga reduserte verdier for aksjonærene. Hovedpunktene i undersøkelsen er omtalt i Finansmagasinet nr 1/2000, side 23.

Også Storebrand har gjennom flere år vært betraktet som en oppkjøpskandidat. Dette har selvsagt påvirket styre og konsernsjef til å gjøre fremstøt. Det er bra at forsøkene i de senere år ikke har ført frem. På den måten har Storebrand kunnet arbeide med å forbedre seg i sin markedskommunikasjon, produktutvikling og viktige interne prosesser. Resultatene har vært meget gode. Storebrand har fått synliggjort sine verdier ved intern innsats. En fusjon ville tatt fokus bort fra dette viktige arbeidet, og satt Storebrand vesentlig tilbake i forhold til situasjonen i dag.

Finansielle forhold og mekanismer er alltid viktige i enhver fusjon. Bare i liten grad har jeg vært involvert i denne delen av fusjonsprosessene og

har heller ikke særlig kompetanse her. Dette er temaer som hører hjemme i styrene og ivaretas av noen få spesialister.

Min erfaring er mer knyttet til interne prosesser. De fusjonene som er beskrevet i tidligere kapitler, viser at en fusjon er krevende, og mye energi brukes på IT-samordning, organisasjonsendringer, ansettelser av ledere og spesialister, samordning av ansattes betingelser osv. Alt dette tar fokus bort fra markedet og hindrer utvikling som ellers ville blitt gjennomført. Egen erfaring gir grunnlag for å anslå tapet for hver fusjon til minst to år i tapt utvikling og kanskje 10 % i tapt markedsandel i viktige markedssegmenter. Når fusjoner vurderes, blir slike effekter alltid anslått for optimistisk. Synergi som kan oppnås, blir mindre enn anslått fordi nedbemanning og kostnadskutt alltid skaper uro og energilekkasje.

Storebrands siste fusjon, der svenske SPP ble en del av konsernet, kan vise seg å være fornuftig. Børskursen ble redusert i etterkant, men min oppfatning er at analytikere og investorer er for kortsiktige i sin vurdering.

Mitt generelle råd, basert på min erfaring er derfor:
- Vær nøktern i vurdering av mulige fusjoner. Eksternt press for strukturendringer er et dårlig utgangspunkt.
- Industrielt gode løsninger finnes. Langsiktig tenkning og potensialet for økt verdiskapning må ligge i bunnen.
- Vis respekt for menneskene i organisasjonen og ikke undervurder de interne prosesser.
- Tempo er viktig og involvering er enda viktigere i de interne prosessene.

Samfunnsansvar er - og må være - en integrert del av kjernevirksomheten

Begrepet samfunnsansvar er blitt populært. Ingen seriøse bedrifter kan unnlate å si at de tar samfunnsansvar. Innholdet i begrepet blir likevel tolket ganske forskjellig. Mange bedrifter har også i årevis tatt en samfunnsansvarlig rolle uten å eksponere det. Jeg har selv vært involvert i mange aktiviteter som kan sies å være samfunnsansvarlige, men uten at denne merkelappen ble brukt.

Vi er alle i samme båt

Vi lever alle på en klode som fly og moderne kommunikasjonsteknologi har gjort svært liten. På mange områder har vi kunnskap om hva som skaper ubalanse og ødelegger den. Vi har også kunnskap om hvordan vi kan unngå eller bedre denne ubalansen. For tiden er det mye fokus på klimaendringer og en mulig kommende katastrofe. Det er bra. Langsiktig tenkning er blitt et mer fremtredende trekk, også i næringslivet. Konsekvensene for fremtidige generasjoner av de beslutninger som tas i dag er blitt viktig.

Finansnæringen kan hjelpe til her. Vi har en enorm makt gjennom forvaltning og formidling av det meste av verdens penger. Vi kan påvirke hvorledes de investeres og brukes. De senere år har vi begynt å gjøre det. Barnearbeid, clusterbomber og tobakk er noen områder som er fokusert. Gjennom hvitvaskingsregelverket er vi forpliktet til å forebygge og avdekke kriminelle penger. Det virker. Det er bra, men vi har bare så vidt skrapt i overflaten.

Vi må etter hvert komme videre for å påvirke de krefter som gjør verden utrivelig og usunn. Vi bør bidra til å utvikle etisk sunne og gode oppvekstmiljø for barn og unge. De bør slippe narkotiske stoffer og de bør slippe å bli sexfiksert. De bør slippe å bli spillavhengige og de bør lære å bruke bedre metoder for konfliktløsning enn vold. De bør bli påvirket til å aktivisere seg i sunne og byggende aktiviteter istedenfor nedbrytende. Spill- og videoindustrien bør ta samfunnsansvar og formidle et sunt innhold i de produktene de markedsfører. Våpenindustrien er et annet sentralt område der det bør settes krav. Livsstil og helse henger sammen. Livs- og pensjonsforsikring kan være en god plattform for å støtte forskning og påvirke til sunnere livsstil.

Noen store internasjonale banker som deltok i WBCSD-prosjektet som er beskrevet tidligere, mente at de ikke skal ta ansvar for hva slags kunder de har, hvor kundenes penger kommer fra eller hva de benyttes til. Størst mulig avkastning for eiere og kunder er deres ansvar. Holdningen er etter min oppfatning helt feil og uansvarlig. Hvitvaskingsreglene stiller krav til bankene her, men etterlevelsen er mangelfull.

Finansnæringen har en oppgave. Uten kapital tilgjengelig, ville usunne produkter og tjenester ikke bli utviklet. Ved etterlevelse av hvitvaskingsreglene ville kriminelle penger ikke kunne gå gjennom banksystemet. Med en konsekvent holdning fra bankene globalt, ville kriminelle fått det betydelig vanskeligere å holde på med sine aktiviteter. For resten av verdens befolkning ville det gitt økt levestandard og livskvalitet.

Realiteten er dessverre at der det er penger å tjene, er det kapital tilgjengelig. Likevel kan en samfunnsansvarlig bedrift som Storebrand ta initiativ og videreføre sine samfunnsansvarlige investeringer på nye områder etter hvert som det er mulig. De fleste av Storebrands kunder ville åpenbart være positiv til en slik utvikling.

Lån kan bli et problemområde - igjen

Finanskrisen viste at lånefinansiert investering kan skape store problemer dersom det ikke er god kunnskap om risiko, ringvirkninger og langsiktige konsekvenser. Lånefinansiert forbruk er selvfølgelig et høyrisikoområde, som må begrenses sterkt. Risikoen på individ- eller bedriftsnivå kan være

håndterlig. Akkumulert på samfunnsnivå kan det oppstå lånebobler med en svært ødeleggende effekt.

I disse dager (oktober 2009) diskuterer økonomene sannsynligheten for en ny boligboble med etterfølgende samfunnsøkonomiske problemer. I begynnelsen av 1990-årene var det mange familietragedier når hus og leiligheter måtte tvangsselges fordi eieren ikke kunne betjene lånet. Finansnæringen hadde da og har stadig et betydelig ansvar for utviklingen. Ved å sette lånerentene i boligmarkedet lavt, fristes særlig unge mennesker til å kjøpe boliger som er for dyre.

Bankeide eiendomsformidlere snakker om en positiv utvikling når eiendomsprisene går opp. Jeg synes det er korttenkt. De ser bare på egen og selgers lommebok og ikke på de langsiktige konsekvensene for unge mennesker som skal inn i boligmarkedet. Det er for øvrig et paradoks at konkurranse på dette markedet betyr høyest mulig pris, mens i andre markeder betyr konkurranse lavest mulig pris. Noe å tenke på her?

Krisen i finansmarkedet burde føre til mer tankevirksomhet for å begrense utviklingen i boligprisene, spesielt med tanke på at vi antagelig vil ha lave renter i lang tid fremover. Her har Storebrand en mulighet til å bidra, både gjennom initiativ i FNO og gjennom egen utlånspolitikk.

Verdipapirisering av lån er et område der spredning av risikoen kan ha uforutsigbare konsekvenser. I 2009 er det klart for de fleste at det er nødvendig å få utviklet et internasjonalt regelverk for finansmarkedet som sikrer oversikt, gjennomsiktighet og soliditet. Med solid bankhåndverk og selvdisiplin, hadde dette kanskje ikke vært nødvendig.

Jannik Lindbæk sa det slik i 1975: *"Vi som har arbeidet noen år i forsikring, har betraktet det som en selvfølgelig sannhet at forsikringsvirksomhet, slik vi driver den, er samfunnsgavnlig og bidrar til en tryggere og bedre eksistens. I dag stilles det spørsmålstegn ved dette fra enkelte hold, og det må vi ikke bli forbauset over. Vi må være forberedt på å "tenke nytt" når det gjelder vår plass i bildet, og vi må innse at det er naturlig at vi i våre disposisjoner må ta hensyn til de virkninger de har på samfunnet som helhet. Vi må også bli flinkere til å formidle våre synspunkter og vår tro på vår nyttige og samfunnsgavnlige funksjon."* (Intervju i interninformasjonen "Vi og Vårt" nr 1, 1975".

Mitt generelle råd på dette området er:
- Løft blikket og se på samfunnsansvar og bærekraft i et større perspektiv, der en positiv utvikling av samfunnet i det lange løp er drivkraften.
- Utvid settet av kriterier for hva som er samfunnsskadelige aktiviteter og ikke invester i slik virksomhet.

- Integrer samfunnsansvar og bærekraft i alle deler av kjernevirksomheten.
- Sett krav til kundene og ikke støtt aktiviteter som er samfunnsskadelige, f eks gjennom kredittgivning.
- Samspill gjerne med næringen og myndighetene for å få større slagkraft på viktige områder.
- Vis selvdisiplin selv om det mangler hos andre aktører. Det lønner seg i det lange løp.

Innen både forsikring og finans er det nødvendig å ta alle kundenes behov på alvor og ta høyde for at de ikke er eksperter

Begrepet solidaritet er ikke populært lenger. Solidaritet var opprinnelig grunntanken i forsikring. Det er viktig å finne en god balanse mellom individets og fellesskapets interesser. Selv en gammel høyremann og liberalist som meg, synes pendelen har svinget litt for langt i liberal retning. Solidaritetstanken har de senere år, spesielt innen livs- og pensjonsforsikring, hatt skrale vilkår.

Idar Kreutzer skriver i Årsberetning for 2005: *"Veksten innenfor Storebrands markedsområder medfører at mange aktører melder seg i konkurransen om kundene. Storebrands markedsposisjon, lange tradisjon og høye kompetanse gir et godt grunnlag for å lykkes. Men historisk suksess er ingen garanti for å bli en fremtidig vinner. Konkurransen vil avgjøres av særlig tre forhold:*
- *Attraktive produkter som møter definerte kundebehov: Vi vil se økt innovasjon og nye produkter vil bli lansert hyppigere enn før. Effektive betjeningsløsninger tilpasset kundenes preferanser blir viktigere.*
- *Produktivitet i kjerneprosessene: ……*
- *Effektiv distribusjon: ……".*

Jeg er enig i det han sier, men ville sagt noe mer.

Hull i forsikringsdekningen er et stort problem

Det går an å tegne forsikring som dekker de fleste skader eller økonomiske tap, men bare et fåtall gjør det. Mange har ikke nok kunnskap om, eller er nok bevisst, den risiko de er utsatt for hver dag. De tegner ikke forsikring for å sikre seg økonomisk. Dermed er det tilfeldig hvem som får økonomisk erstatning når noe skjer. Det er et grunnleggende prinsipp at hver enkelt må ta vare på seg selv, dog slik at folketrygden representerer et sikkerhetsnett.

I Storebrands årsberetning for 2002 er dette berørt: *"Vi er godt posisjonert for å ta del i det markedet som vokser frem som følge av at den enkeltes sparing for fremtiden forventes å øke betydelig og at*

nordmenn flest er kraftig underforsikret innen liv og helse. Eksempelvis er kun 10 prosent av landets en million innbyggere under 17 år forsikret mot sykdom og ulykke…..". Også årsberetningen for 2000 har omtale av denne utfordringen.

Bra. Vi har kunnskap som viser behovet. Vi vet at folk flest velger bort forsikring. Vi vet at de fleste tenker at "dette skjer ikke meg". Politikere og finansnæring burde være mye mer opptatt av løsninger basert på det faktum at det er store hull i forsikringsdekningen til folk flest. Vi burde hjelpe befolkningen mer aktivt til å sikre seg.

Dette kan oppnås ved å videreføre prinsippet med obligatoriske forsikringer, slik vi har det i bilansvar og yrkesskade. Det er selvfølgelig mange problemstillinger som må gjennomarbeides i en slik modell, men de erfaringer vi allerede har med obligatoriske dekninger, har vist at det er håndterlig.

Det viktigste er imidlertid at det drives folkeopplysning på dette området. Dette er også samfunnsansvar. Spenstig markedsføring kan lure folk til å ta gale beslutninger fordi de ikke forstår sitt eget beste. Storebrand bør ta initiativ her både i forhold til egne aktiviteter og i forhold til FNO og myndigheter.

I denne sammenhengen er det grunn til bekymring for den overraskelsen de fleste ansatte i privat sektor vil få når de blir pensjonister. Pensjonsreformen kombinert med det nye OTP-regelverket gir folk flest mindre igjen i pensjon enn de tror. Næringsliv og samfunn må ha akseptable kostnader, og det var behov for innstramminger. Imidlertid er det nødvendig at alle vet hva de får i pensjon så tidlig at de kan planlegge med egen sparing i tillegg. Det er et større behov for folkeopplysning her enn myndigheter og næring har tatt inn over seg. Internetsiden Norsk Pensjon er førsteklasses, men det er ikke mange som bruker den. Særlig er det grunn til bekymring for at innskuddsbasert tjenestepensjon med minimums-betingelser gir mye mindre i pensjon enn hva som forventes. Mange kommer til å få en overraskelse etter tider med svake finansmarkeder og negativ avkastning.

I denne sammenheng er det, etter mitt skjønn, svært uheldig at livsvarig alderspensjon ikke lenger markedsføres. Mange vil få trangere økonomi når sparepengene er brukt opp.

Digresjon: Min sønn på 29 år (2010), nå etablert med en master i klaver, kone og barn samt nytt hus. Han tok nylig kontakt med de fleste livsforsikringsselskap i Norge for å få tilbud om en livsvarig alderspensjon. Som musiker har han bare en begrenset del av inntekten gjennom en arbeidsgiver med tjenestepensjon. Han ønsket derfor å sikre seg med en tilleggspensjon. Ingen av selskapene kunne tilby det han ønsket. Jeg er

ikke kjent med at ny lovgivning har satt stopp for tradisjonell pensjonsforsikring med livsvarig utbetaling.

Det er interessant å registrere at næringen tok behovet for folkeopplysning på alvor for 40 år siden. I Brage-Frams interninformasjon nr 32/1970, sto følgende: *"I tiden 5. – 8. august arrangerte Opplysningskontoret i samarbeid med Norsk Lærerlag et kursus for lærere i ungdomsskolen. Kurset, som ble holdt på Røros, hadde som tema: Barna – familien – økonomi og forsikring. 60 lærere fra hele landet var med i kurset, mens det dobbelte antall lærere hadde søkt om å få være med.".*

Behovet for å spre kunnskap er ikke mindre i dag.

Sofistikerte produkter lurer kundene

I 2007 var det her et avsnitt om strukturerte produkter. Konklusjon var at vi så raskt som mulig måtte stoppe salget. Siden myndighetene nå har gitt pålegg som i praksis har stoppet strukturerte produkter, er avsnittet tatt ut. Dessverre ventet næringen for lenge med å gjøre det nødvendige selv. Det er kritikkverdig. Dessuten, jeg synes ikke myndighetene gikk langt nok. Det er fortsatt risiko for at næringen kan markedsføre produkter som kundene ikke er tjent med. Kommentarer i media fra enkelte ledere etter at nye bestemmelser var vedtatt, tyder på at noen vil gjøre det.

Det er grunn til å være skeptisk til sofistikerte produkter i finansmarkedene. Finansielle instrumenter i forskjellige varianter kan bli brukt til risikoavlastning, men brukt spekulativt kan de skape store problemer.

Komplekse konstruksjoner kan bli så sofistikerte at en enkelthendelse kan utløse enorme kjedereaksjoner. "Liten tue kan velte stort lass" er en sannhet, også i denne sammenheng. Finansiell matematikk er selvfølgelig spennende for gode hjerner med interesse for den slags. De må imidlertid bli holdt i tømme. Her er det røde blinkende lamper. Kanskje finanskrisen som vi nå gjennomlever (2009), vil bidra til å rydde opp her?

Det er nødvendig å forstå og ta på alvor kundenes behov

I Storebrands Årsberetning for 1994, side 15, skrev Åge Korsvold bl a: *"Forsikringsnæringens produkter er viktige for samfunnet – og for den enkelte. Vi skylder våre kunder å gjøre produktene enkle å forstå og vi må produsere dem på en kostnadseffektiv måte.".*

Dette er bra, og slik det er formulert er det ikke vanskelig å være enig. Imidlertid kan det vel tenkes at det som fortoner seg som enkle produkter i Åge Korsvolds hode og det som oppfattes som enkelt å forstå for den jevne nordmann, er ganske forskjellig.

I 1992 gjennomførte vi en undersøkelse i privatmarkedet av kundenes krav, forventninger og behov. I Årsberetningen for 1993 står følgende på side 58: *"I 1993 har livselskapet innhentet informasjon om kundenes krav til selskapet når det gjelder forsikringsdekninger og service i tiden fremover. Samtidig er det lagt økt vekt på informasjon til kundene.".* Formuleringen var nøkternt formulert og saken kunne fortjent en bredere omtale. Vi brukte ikke bare spørreskjemaer, men omfattende intervjuer og samtaler med et stort spekter av kunder. Dessuten, når vi lanserte nye produkter og tjenester, benyttet vi kundepanel der representanter for kundene kunne gi tilbakemeldinger. Dette bidro sterkt til at produktene ble enklere og informasjonen bedre utformet.

At noen kunnskapsrike spesialister tiltrekkes av sofistikerte produkter er greit, men det blir feil dersom deres preferanser blir pådyttet personer som ikke har forutsetning for å bedømme risikoen og mulige konsekvenser. Forsikring og pensjon skal være langsiktig og litt traust. Vi trenger litt mer paternalisme på dette området.

Spesielt bør det fokuseres mer på konsekvensene av uønskede hendelser i en familie. I et intervju i interninformasjonen "VI" nr 9, 1993, sa jeg følgende: *"Av og til virker det som om vi glemmer hva som er basis i produktene våre, nemlig dødsrisiko, uførerisiko og opplevelsesrisiko. Selv om folketrygden fungerer som et sikkerhetsnett, blir det likevel betydelig reduksjon i levestandard for de aller fleste uførepensjonister, alderspensjonister og etterlatte. Særlig risikoen for bortfall av inntekt ved sykdom eller ulykke, lukker mange øynene for. Det er derfor mange familier som opplever en svært vanskelig familieøkonomi i etterkant av en trist opplevelse."*.

Storebrand har de senere år gjort mye for å forbedre kjerneprosesser og kundekommunikasjon. Internett har gitt helt nye muligheter for å formidle kunnskap til markedet. Med mer forenkling og pedagogisk tenkning kan det bli veldig bra, men det forutsetter at vi inkluerer fokus på folkeopplysning.

Konkurranse er bra, men det er feil å ha fokus bare på pris

Konkurranse er svært fokusert på pris. Konkurransetilsynet har i liten grad tatt inn over seg at også andre elementer er viktige for kundene.

Våre produkter og tjenester er vanskelig å sammenligne fordi betingelsene ikke er identiske. Ikke minst derfor er det nødvendig å gå bak prisen når det skal sammenlignes. Hovedutvalg Skade fikk i 1990 etablert en standard for enkelte produkter innen skadeforsikring. Den fikk ikke lang levetid. I dag er mangfoldet minst like stort som i 1990. På den tiden var det liten forskjell på vilkårene i livs- og pensjonsforsikring. I dag, med fokus på spareprodukter, er mangfoldet større enn i skadeforsikring.

For en stor andel av den norske befolkning ville det vært fornuftig om selskapene fikk standardisert et sett av basisprodukter. Dersom disse produktene dekket de grunnleggende behov i forskjellige livssituasjoner for en familie, ville valgene av hvilke produkter det var behov for bli enklere. Selskapene kunne konkurrere på andre parametere enn produktets utforming. Pris, tilgjengelighet og service ville selvfølgelig fortsatt være basis i konkurransen.

Vi burde ha en obligatorisk minstepakke for alle i tillegg til folketrygden. Denne burde bli justert etter hvert som livssituasjonen endret seg. Med en godt gjennomarbeidet forsikringspakke som dekket plutselige og uforutsette hendelser, kunne mange enkeltpersoner og familier få en bedre økonomisk situasjon når det uforutsette slår til, for det gjør det for noen, alltid… Siden hele befolkningen ville delta i en obligatorisk ordning, ville vi ikke risikere antseleksjon, som ellers kan være et problem for selskapene. (Antiseleksjon: F eks personer på dødsleiet tegner dødsrisikoforsikring. Innbetalt premie ville være en brøkdel av erstatningen og selskapet ville etter hvert bli avviklet).

Mine generelle råd er
- Vis respekt for kundene – alle kunder - både de kompetente og ressurssterke, og de med mindre kunnskaper og forutsetninger for å forstå våre produkter og tjenester.
- Produktene må være enkle i utforming og presentasjon, og de må ikke gi negative overraskelser for kundene i det lange løp.
- Tenk langsiktige konsekvenser for kunde og samfunn i tillegg til eget renommé og egen verdiskapning.
- Skap realistiske forventninger ved markedsføring og salg og kommunisér fakta. Da unngår vi et negativt forventningsgap og renomméskader.

Lønnspolitikk krever innsikt i organisasjonspsykologi og hva som gir motivasjon til innsats og lojalitet

Storebrand har hatt en god relasjon til de ansatte. Det er flere årsaker til det. En av dem er en rimelig bra økonomisk kompensasjon for den innsatsen de ansatte gjør. Pensjon og andre økonomiske ytelser i tillegg til lønn, utgjør en attraktiv pakke.

Det er viktig å ha konkurransedyktige betingelser. Det er nødvendig for å kunne ansette og deretter beholde gode spesialister og ledere. Det blir likevel feil dersom betingelsene er for rause. Mange mediedebatter har de senere år demonstrert mangel på musikalitet fra næringslivets toppledere på dette området. Når alle andre enn de selv skal vise moderasjon, lyder det hult. Det er neppe tvil om at lønnsoppgjør flere ganger er blitt dyrere

enn nødvendig på grunn av uklok økning i lederes økonomiske betingelser.

Vi glemmer dessuten lett det samfunnsansvarlige perspektivet. Blir lønnsoppgjørene dyre, går det ut over Norges konkurransekraft overfor utlandet. Det har negativ påvirkning på handelsbalansen og Norges evne til å utvikle gode fellesløsninger. Kravstore lederes holdning har en ødeleggende effekt på Norges langsiktige økonomiske utvikling og fellesløsninger. Dette burde vært sterkere fokusert i mediedebatten.

I Dagens Næringsliv 23.6.1997, er det et tankevekkende intervju med Torvild Aakvaag i forbindelse med hans avgang som styreformann i Norsk Hydro. Han gir uttrykk for stor bekymring med den økende lønnsforskjellen og påpeker grunnleggende mangler ved det kapitalistiske system *"som kan skape store kriser. Kanskje det alvorligste er den stadig økende ulikhet mellom samfunnsklassene, sier Aakvaag*.". Han refererer til professor Lester Thurow, som har gjort en omfattende forskning beskrevet i boken "The Future of Capitalism". Både intervjuet med Aakvaag og "The Future of Capitalism" er lesverdige og gir noe å tenke på.

Det er grunn til å holde igjen også i Storebrand. Utviklingen i sentrale lederes lønn og bonus har de senere år vært meget sterk i forhold til øvrige ansatte. Konsernsjefen har økt sin økonomiske kompensasjon fra 1990 til 2007 5,6 ganger, mens ansatte i gjennomsnitt økte sin kompensasjon 2,1 ganger. I 1990 var konsernsjefens økonomiske kompensasjon 4,5 ganger gjennomsnittslønnen i næringen. I 2007 var den 13.2 ganger gjennomsnittslønnen.

Dette dreier seg ikke primært om hva en leder fortjener. Det er heller ikke spørsmål om kostnadene i resultatregnskapet. Det er primært et spørsmål om psykologi og klokskap.

Det er styret som fastsetter de økonomiske betingelsene for konsernledelsen. Samtidig er det klart at en klok konsernledelse ikke bare tar imot det et styre tilbyr. Moderasjon og nøkternhet i forhold til egen betydning og verdi, sammenlignet med de øvrige ansatte, er fornuftig i det lange løp. Flere studier har dessuten dokumentert at de økonomiske betingelser ikke står øverst på listen over hva som gjør en bedrift attraktiv som arbeidsgiver.

Dagens bonussystem har gode intensjoner og enkelte svakheter. Bonus for å øke sammenhengen mellom innsats og resultat er logisk. Imidlertid blir bonusparametere lett statiske, f eks knyttet til budsjettoppnåelse, og reflekterer ikke at vi lever i en dynamisk verden. Dette fører til feil fokus. Et annet sted er nevnt ambisiøse budsjetter som en risikofaktor i forhold til etikk. Dette gjelder også bonus som er knyttet til budsjettoppnåelse. Individuelle bonusparametere kan også føre til "dette er ikke mitt bord"-

mentalitet. Det er dessuten viktig at samme modell og bonusnivå benyttes uansett posisjon i konsernet.

Det er et faktum at ledere i andre konsern har fått en kompensasjon langt høyere enn i Storebrand. Dette er uansett ikke noe argument. Vi bør kjøre en nøktern og samfunnsansvarlig linje. Det gjør ikke noe om vi også her er et forbilde for andre. Det er ikke grunn til å tvile på at Storebrand fortsatt ville være en attraktiv arbeidsgiver for de beste. De beste er ikke grådige. De grådige ledere har Storebrand uansett ikke bruk for.

Etter at dette ble skrevet (år 2007) har det skjedd mye, og håpet er at finanskrisen har bidratt til en vesentlig mer nøktern holdning til lederlønn. Imidlertid er det nye signaler (2010) om at mange toppledere ikke har tatt signalene. Avsnittet ble derfor stående i denne utgaven selv om det nok berører et følsomt tema.

Mine generelle råd er
- La toppledernes lønn stå stille noen år.
- Et bonussystem som belønner gode resultater for konsernet må være likt for alle, dvs ikke eget, mer gunstig system for toppledelsen.
- Bonus må ikke oppmuntre til uetisk adferd.
- Begrens bonussystemets økonomiske rammer til for eksempel en måneds lønn.
- Vær et forbilde og ikke vent til myndighetene gir pålegg.

Holdninger og etikk endrer seg over tid og krever oppfølging for å unngå ubehagelige overraskelser og renommétap

Gjennom snart 40 år i konsernet, har jeg observert betydelige endringer i den etiske plattform. Storebrands etiske regler ble utarbeidet første gang rundt 1980. De er senere utvidet og utdypet flere ganger, ikke uten grunn.

Det er nødvendig å "stikke fingeren i jorda"
I et tidligere kapittel er det nevnt eksempler på en mer liberal holdning til hva som var akseptabelt enn i dag. Gradvis er regler og praksis endret. Selskapet har stort sett ligget i forkant av utviklingen i samfunnet og sluppet kritikk. Imidlertid har det vært eksempler på at det måtte kritisk medieomtale til før vi strammet inn etiske regler, f eks da vi i 1997 ble kritisert for ansattes egenhandel med aksjer, den såkalte NAT-saken.

Det er viktig at vi "stikker fingeren i jorda" av og til for å undersøke hvordan samfunnets holdninger til etikk utvikler seg. Vi må ikke vente til media oppdager uheldige forhold. Et område som jeg er bekymret for, er pleie av store kunder og forretningsforbindelser.

Selvfølgelig er det vanskelig når andre selskap i finansnæringen har den samme praksis. Samtidig har Storebrand klart eksponert en samfunnsansvarlig profil. Derfor ville det være smart å vise at konsernet også på dette området står på trygg grunn. Dette er dessuten et tema som egner seg for diskusjon i FNHs styre. Det gjelder hele næringens renommé, ikke bare Storebrands.

Mine råd er
- Med få års mellomrom, og ved behov, kartlegge egen adferd og sjekke ut praksis i forhold til de etiske regler.
- Følge godt med i samfunnsdebatten om hva som er akseptabel adferd og eventuelt justere egne etiske regler.
- Være i forkant av utviklingen med nødvendige justeringer for å unngå uheldig medieomtale og renommétap.

Språk er viktig for å nå frem til kunder og ansatte med et viktig budskap

En samfunnsinstitusjon som Storebrand er avhengig av å kunne kommunisere i alle retninger og både forstå og bli forstått. Derfor er språk viktig. Ovenfor er omtalt behovet for enkle produkter. Sofistikerte produkter bør ut av Storebrands produktspekter. På samme måte bør sofistikerte ord og uttrykk ut av Storebrands vokabular.

Et annet sted ble det nevnt at hvert fagområde har sitt eget vokabular. Det er ikke lett for alle å forstå IT-språket, forsikringsspråket eller finansspråket. I de forskjellige stillinger jeg har hatt, er det lagt vekt på å trenge igjennom språkbarrieren, for på den måten kunne kommunisere med fagfolkene. Det har gått greit, men det har tatt tid.

Samtidig har jeg vært bevisst på selv å bruke ”vanlig norsk” i min kommunikasjon. Her ble jeg godt hjulpet av min kone. I tidligere år satt jeg ofte hjemme på kveldene og dikterte brev, notater, utredninger og lignende mens min kone hørte på. Når et ”vanskelig” ord ble brukt, ble det kommentert. Dermed har hun vært til god hjelp både til å bevisstgjøre og korrigere meg på dette området.

De senere år har det utviklet seg et mer sofistikert språk i enkelte miljøer blant annet i ledelsen i finansnæringen. Det er ikke så rart. Nye regelverk, ofte i engelsk språkdrakt, har gjort det nødvendig å tilegne seg nye begrep og betegnelser. I Norge har vi ikke vært flinke til å oversette til gode norske ord og uttrykk. Det er ikke for ingenting at Norsk Språkråd er bekymret. Mange selskap i finansnæringen har brukt og bruker McKinsey. Det har slått meg at de ofte brakte inn nye begrep som senere gikk inn i lederes språkbruk. Det hadde noe å gjøre med den dynamikken vi har

opplevd i finansnæringen gjennom mange år. Nye problemstillinger lar seg ofte ikke enkelt beskrive i det eksisterende språk.

Resultatet er at vi både generelt i samfunnet og i Storebrand utvikler spesialspråk som ikke blir forstått av den jevne nordmann. Det fører til fremmedgjøring og misforståelser. Vår kommunikasjon blir mer utfordrende fordi vi ofte glemmer den vanlige nordmanns kunnskaper og referanserammer. Derfor er det viktig å gjennomgå egen språkbruk. Også her er enkelhet et nøkkelord.

Mine råd er:
- Definer en policy for konsernets språkbruk i kommunikasjon med markedet.
- Foreta en kartlegging av eget språk, herunder krevende ord og uttrykk som er glidd inn i dagligtalen i de forskjellige fagmiljøer og i ledelsen.
- Etabler en testgruppe som representerer de målgrupper som konsernet kommuniserer med. La denne gruppen gjennomgå språket i det materialet som benyttes i markedet.
- Tilpass språket med utgangspunkt i at målgruppene skal forstå fullt ut det vi ønsker å formidle.

Samarbeidet i næringen bør preges av mindre liberalisme og mer samfunnsansvar for å oppnå gjennomslag hos myndighetene

De mange styrer og utvalg jeg har deltatt i som medlem og leder har også avfødt noen refleksjoner i ettertid. Først og fremst var det en positiv erfaring. Sentrale ledere fra de forskjellige selskap i næringen representerte forskjellige forretnings- og fagområder. Vi møtte representanter for myndigheter, interesseorganisasjoner og fagmiljøer over et bredt spekter. Det var dyktige, engasjerte og fine mennesker som jeg lærte å sette stor pris på.

Hensikten med flere av utvalgene var todelt: Der lovgivningen ga anledning til det, skulle vi diskutere felles utfordringer og løsninger. Dessuten skulle vi være høringsinstans ved nye eller endrede rammebetingelser.

Samarbeidet var generelt godt. Et område som vi imidlertid ikke håndterte på en god måte var den politiske. Like før dette ble skrevet (2009) bladde jeg igjennom Forsikringstidende og andre tidsskrifter for næringen for en 30-års-periode. Det slo meg at vi alltid var negative til endringer i lovgivning eller forskrifter. Det ble bedre etter at Arne Skauge ble adm direktør i FNH.

Det har vært stor frustrasjon i næringen rundt forholdet til Storting og Regjering. Vi fikk ikke gjennomslag for våre innvendinger. Ordet innvendinger er brukt bevisst. Fra sentrale politikeres egen munn har jeg

fått høre at næringens innspill som regel var lite konstruktive, og preget av egeninteresse, eierfokus og ikke kundefokus. I perioder var jeg sterkt involvert selv, og må erkjenne at reaksjonen er forståelig.

Dessverre var denne gjensidig manglende respekt, et uttrykk for at vi hadde ulike interesser. Et problem var ideologiske forskjeller. Forsikringsforbundet og FNH var og er liberalister i sine grunnholdninger. Med Arbeiderpartiet i posisjon, er det en sosialistisk ideologi i bunnen, selv om den er noe utvannet de senere år.

Det er interessant å registrere at det skjedde en omlegging av Forsikringsforbundets arbeidsmåte i 1996, mens Åge Korsvold var styreformann. I Forsikring nr 4/1996 beskrives den nye modellen. Under headingen "Forbundet må oppnå mer", kommenterer adm direktør Ingvar Strøm endringene: *"Norsk forsikring burde ha oppnådd mer. Det er denne erkjennelse som ligger til grunn for strategiarbeidet og omorganiseringen, kommenterer Ingvar Strøm. Årsaken til at de næringspolitiske resultatene ikke betraktes som gode nok, kan diskuteres, sier Strøm. Man kan se både på innsatsen fra forbundets styre og administrasjon og på sider ved enkeltselskapenes virksomhet. Noe kan også skyldes enkelte grunnleggende forhold ved forsikring som skaper vanskeligheter i forhold til markedet og samfunnet. ….."*.

Denne selverkjennelsen var viktig, og omleggingen førte til forbedringer. Det ble også ansatt nye nøkkelpersoner i Forsikringsforbundet. Evnen til kommunikasjon og fortrolighet med viktige politiske miljøer ble vektlagt. Det bidro i positiv retning.

Det er viktig å understreke en ting. Finansnæringen er avhengig av sine eiere og at det er attraktivt å investere i finansvirksomhet. Vi trenger langsiktige og gode eiere. Det er min oppfatning at det går an å ha fornuftig avkastning for eierne på denne type virksomhet. Sunne bedriftsøkonomiske prinsipper er ikke i konflikt med samfunnsansvar. Poenget er å finne en bedre balanse, både i ordbruk og handling. Denne balansen bør ligge litt mer i retning av å være en samfunnsansvarlig aktør.

Mine råd er:
- Definer finansvirksomhet i en samfunnsnødvendig og samfunnsnyttig sammenheng slik at den bidrar reelt til å støtte en positiv samfunnsutvikling.
- Vær langsiktig, forutsigbar og godt avstemt mot det verdigrunnlag som gjelder i befolkningen og derigjennom bygg tillit i samfunnet, hos politikere og myndigheter.

4 Avsluttende ord

Fremtid – et langtidsvarsel

De siste månedene før jeg ble pensjonist, gjennomgikk jeg en sorgprosess. Det å sette ned på papiret mine erfaringer og refleksjoner, var en del av denne prosessen. Prosessen var nyttig – for meg.

Det var hyggelig av Idar Kreutzer å foreslå at jeg skulle fortsette et par år til. Min respons var preget av noen planer som jeg ikke hadde lyst til å skyve på. Dessuten, jeg var gått ut på dato, som nevnt et annet sted.

I mange år har jeg gledet meg til å kartlegge min kones og min slekt. Nå (2010) har jeg registrert over 16.000 personer fra 15 land spredt over mer enn 60 generasjoner, det meste godt dokumentert. Mye gjenstår, og jeg gleder meg hver dag til å fortsette dette puslespillet, der stadig nye brikker finnes i gamle kirkebøker, skifteprotokoller, folketellinger og andre dokumenter. En annen sak er at min kone og jeg har stor glede av å reise til nye og interessante steder i Norge og andre land. Det er viktig å ha tid til dette mens vi begge er friske og har glede av det.

Jeg ønsker Storebrand det beste for tiden fremover. Perspektivet bør være langt. Vi har røtter tilbake til 1767. Det er ingen grunn til å bryte de lange og stort sett gode linjer. Imidlertid må vi fortsette å utvikle oss. Forankringen i en solid etisk plattform og aktivt samfunnsansvar, er en suksessfaktor.

Kundene vil fremover stille nye krav i takt med samfunnsutviklingen. Eierstrukturen vil sikkert endre seg og medføre nye krav til leveranser og struktur. Den teknologiske utviklingen vil fortsette i rivende tempo. Skal vi klare å holde oss à jour og på topp i konkurransen, må vi være innovative og tilpasse oss hele tiden.

Jeg tror ikke på krafttak. Den kontinuerlige forbedringsprosess er mindre dramatisk og gir bedre resultater i det lange løp. Det krever at ledere og ansatte klarer å ha flere tanker i hodet og flere fokusområder samtidig.

Jeg tror at Storebrand kan ha en god fremtid på egen kjøl. Imidlertid har finansorienterte eiere den idé at strukturendringer er lønnsomt. Ja, det kan være det i enkelte tilfelle. Det er nok realistisk å anta at Storebrand vil bli involvert i nye strukturendringer. Jeg har mer enn en gang vært irritert på ureflekterte journalister og analytikere som har spekulert i oppkjøp og fusjoner for Storebrand. Det er imidlertid ingen tragedie dersom endringene skjer med omtanke og med sterk fokus på interne

prosesser, der bedriftskultur tas på alvor og ansatte blir involvert på en skikkelig måte.

Hvem vi er eiet av, betyr en hel del. De som sitter i styrende organ har makt innenfor de rammer som er gitt av myndighetene. Det er derfor viktig at vi har en avkastning som gjør det attraktivt for gode og langsiktige eiere å kjøpe aksjer i Storebrand, og beholde disse. Samtidig er det viktig at vi ikke tiltrekker oss de kortsiktige traderne som skal gjøre raske klipp. Det er ikke uten videre lett å få det til, men ved viktige korsveier er det faktisk avgjørende å ha de riktige eierne. Det betyr ikke at de må være norske. Vår type virksomhet er internasjonal. Vi kan finne attraktive eiere mange steder. Det som betyr noe er eiere som stiller krav til den langsiktige verdiskapningen, og forstår at virksomheten er syklisk. Etter dårlige tider kommer gode. Dessuten, det kommer dårlige tider etter gode!

Jeg håper kundene vil sette pris på Storebrand også i fremtiden. Det forutsetter imidlertid at vi er forutsigbare og leverer hva vi lover. Jeg er bekymret for kompliserte produkter som flertallet av kundene ikke forstår. Det hjelper ikke at vi har kundens underskrift på at produktet er gjennomgått, dersom kunden sitter med et feil inntrykk. Jussen er sikkert på plass, men skuffede kunder er en trussel uansett juss. Før nye produkter lanseres, må de testes grundig på vanlige folk, og vi må ta deres reaksjoner på alvor. Vi må dessuten ta hensyn til Hawthorn-effekten.

Jeg håper de ansatte vil føle at Storebrand er en attraktiv arbeidsgiver i fremtiden. Utfordrende og spennende arbeidsoppgaver med realistiske strekkmål er viktig. Opplæring og trening som bidrar til at den enkelte mestrer oppgaven, er minst like viktig. Ledere som viser tillit og inspirerer, som bryr seg om den enkelte, som involverer og viser respekt, som skaper trygghet i en turbulent hverdag er viktig, men vanskelig. Det fysiske arbeidsmiljø må holde noen minimumsstandarder, men er ikke så viktig dersom de ansatte trives med oppgaver, ledere og kollegaer.

Kjøpet av SPP kan bli mer vellykket enn markedets første reaksjon indikerer. Med et langsiktig perspektiv, gir dette oppkjøpet et spennende utgangspunkt for videre utvikling. Svensk industri og finans har vært mer internasjonalt orientert enn norsk. Den kompetansen de har, bør Storebrand også benytte seg av. Skandia gjorde også noen erfaringer, blant annet i USA, som det er grunn til å lære av.

Med den størrelse og soliditet Storebrand nå har, bør det være mulig å tenke på virksomhet utenfor Skandinavia. Det var kjedelig at vår store internasjonale virksomhet ble solgt for noen år siden. Vi hadde noe å tilby, og vi var attraktive. Det er vi fortsatt. Samtidig ville jeg ikke startet i modne, Europeiske markeder. Det er bedre å ha et langsiktig perspektiv og bygge opp ny virksomhet i land med utviklingspotensial. Det krever

investering over mange år, ikke minst i kunnskap om lokale forhold. Med en godt gjennomarbeidet strategi, der lokal kunnskap er helt vesentlig, kunne det være spennende å tenke i denne retningen.

Vi har en ung konsernledelse i alderen 41 til 44 år (i 2007). Vi trenger en god seniorpolitikk som kan fange disse opp om vel 16 år. Eksterne styreverv og internasjonale engasjementer kan godt kombineres med en rådgiverstilling i Storebrand. Det ville bidra med nyttige impulser inn til Storebrands nye konsernledelse.

Den nye konsernledelsen etter Idar, rekruttert internt, bør fortrinnsvis være preget av mangfold i alder, kjønn og bakgrunn. Selv om det er individene som er viktige, gir en god miks ofte en tilleggsverdi til teamet.

Jeg tror Storebrand vil ha en positiv utvikling fremover. Bare på noen områder er jeg urolig. Aktiviteter i kundepleien som er farlig nær smøring, må stoppes. Kompensasjon til sentrale ledere, inkludert bonus, må legges på et mer nøkternt nivå. Volumbasert bonus og provisjon kan bidra til feil fokus og til at "svinger blir kuttet", og må legges om. Sofistikerte produkter som vanlige kunder ikke har forutsetning for å forstå, må fjernes fra sortimentet. Det er nok noen flere områder jeg er urolig for, men det meste er dekket i teksten tidligere. Blir det tatt godt tak i disse områdene, ser jeg ikke annet enn lette sommerskyer og mye sol på Storebrands himmel. Det er et langtidsvarsel.

Jeg kunne skrevet mange sider om fremtiden. Imidlertid er det andre som skal dra Storebrand videre. Jeg har beholdt noen få aksjer og vil følge med gjennom årsberetninger og annen informasjon. Storebrand er mitt selskap; det vil det alltid være.

Takk

Jeg har mye å takke for. Fra mine første timer i Brage-Fram 6. februar 1968 til de siste måneder i 2007, har jeg hatt et stort antall gode kollegaer, medarbeidere, ledere og venner som har beriket livet mitt og gjort det meningsfylt. Det var også her jeg fant min kone.

Da jeg gikk inn i fast stilling i Brage-Fram i 1971, var det på bakgrunn av et bevisst valg. Det var et verdivalg. Jeg ønsket ikke å bruke livet til noe som kunne være samfunnsfiendtlig eller støte an mot det verdigrunnlaget jeg hadde med meg fra ungdomstiden. Forsikring er en samfunnsnyttig virksomhet som jeg kunne engasjere meg helhjertet i. Jeg har aldri angret det valget, selv om det ble litt smårusk etter hvert som finanstenkningen kom til uttrykk gjennom mer fokus på profitt til eiere og metoder for å oppnå dette, enn langsiktig nytteverdi for kunder.

Jeg har fått utfordringer som jeg ikke kunne drømme om da jeg begynte. Mine karriereambisjoner var aldri høye, men jeg liker forandring og nye utfordringer. Når et tilbud om nye oppgaver kom, hadde jeg en tendens til å si ja takk, dog med enkelte unntak. Når tilbudene kom eksternt fra sa jeg nei takk. Det skjedde noen ganger.

Jeg er rimelig fornøyd med hva jeg har bidratt med på forskjellige områder. Ambisjonen var ikke å bli statsminister i Norge eller konsernsjef i Storebrand. Hadde jeg hatt denne type mål, ville jeg vært rimelig misfornøyd. En smule selvinnsikt og forståelse for mine talenter og hvor jeg ikke strekker til, har bidratt til en nøktern oppfatning av hva jeg skulle oppnå her i livet. Min vurdering av innsatsen reflekterer dette.

Når jeg har lyktes med mye av det jeg har hatt ansvar for og de oppgavene jeg har hatt, så er det andre som har gjort det mulig, og andre skal ha takken, både for samarbeidet og for deres bidrag.

Jeg kjenner meg selv og mine begrensninger. Stillinger som kunne bli sterk mediefokusert har jeg unngått. Kommunikasjon er ikke min sterke side. Opplevelser i familien har også bidratt til at jeg ønsket mye tid sammen med dem. Helse og medisinbruk ble i senere år et forhold som påvirket valg. De mest krevende stillinger jeg er tilbudt, har jeg sagt nei takk til.

Livskvalitet er ikke mest mulig penger, men interessante oppgaver, gode kollegaer og hyggelige og stimulerende forhold privat. Det har jeg hatt. Det er faktisk et privilegium å komme hjem til en kone hver dag og bli møtt med åpne armer og en hyggelig atmosfære. Slik har jeg hatt det i 33

år før jeg ble pensjonist og slik har jeg det fortsatt. Det er faktisk også et privilegium å ha en sønn som vi aldri har hatt noen som helst problemer med, men bare glede av. Det er hyggelig når han synlig viser at han trives sammen med oss og at han har funnet en ektefelle som også i ord og adferd bidrar til glede og hygge. Det er flott å ha venner som trives sammen og som ser frem til å ha enda mer tid sammen etter hvert som vi blir pensjonister.

Et rikt og godt liv, det er noe å takke for, og jeg gjør det. Storebrand er en viktig del av mitt liv og er en viktig årsak til at jeg kan avslutte mine erfaringer og refleksjoner på denne positive måten. Takk Storebrand, tusen takk.

5 Fakta

Noen nøkkeltall fra enkeltselskap og konsern

i de årene jeg var ansatt (Kilde: Årsberetning og regnskap):

År	Selskap	Premieinntekter Opptjent fer (mill kr)		Netto renteinn tekter (mill kr)	Sum eiendeler (mill kr)	Resultat Konsern (mill kr)		Antall ansatte	Godtgjørelse konsernsjef
		Liv	Skade	Bank					
1968	Brage-Fram	76			920	2		205	
1969	Brage-Fram	80			965	1		198	
1970	Brage-Fram	87			1.008	1		177	
1971	Brage-Fram	94			1.062	6		172	
1972	Nordengruppen	108	140		1.585	21		Ca 1.000	
1973	Nordengruppen	143	169		1.706	31		Ca 1.000	
1974	Storebrand-Idun	119	604		3.327	21		1.517	
1975	Storebrand-Idun	128	711		3.547	21		1.713	
1976	Storebrand-Idun	152	895		4.321	30		1.714	
1977	Storebrand-Idun	176	1.207		4.725	11		1.744	350.000
1978	Storebrand-Idun	204	1.377		5.189	22		1.711	371.000
1979	Storebrand-Idun	244	1.532		5.526	29		1.731	430.000
1980	Storebrand-Idun	262	1.701		6.302	65		1.785	488.882
1981	Storebrand-Idun	347	1.835		7.264	63		1.855	551.254
1982	Storebrand-Norden	767	2.845		13.996	62		3.111	597.015
1983	Storebrand-Norden	915	3.675		17.347	137		3.254	703.669
1984	Storebrand-Norden	1.170	3.702		21.472	51		3.532	730.000
1985	Storebrand-Norden	2.042	3.816		25.555	103		3.876	999.000
1986	Storebrand	2.021	4.138		33.771	151		3.853	811.000
1987	Storebrand	1.578	5.230		34.837	-99		3.857	918.000
1988	Storebrand	1.614	5.514		37.120	-261		3.436	945.000
1989	Storebrand	1.708	5.411		37.009	-67		3.059	945.000
1990	UNI Storebrand	4.179	8.348		85.667	403		4.773	1.075.628
1991	UNI Storebrand	4.665	9.225		92.734	471		4.670	1.119.055
1992	UNI Storebrand	4.756	9.506		91.648	-3.382		4.507	1.037.645
1993	UNI Storebrand	4.524	9.144		95.606	1.397		4.105	1.314.612
1994	UNI Storebrand	5.696	8.715		97.626	522		4.100	1.605.622
1995	UNI Storebrand	5.271	7.222		99.256	1.451		4.042	1.686.701
1996	Storebrand	5.936	7.276		104.370	1.254		4.029	1.775.006
1997	Storebrand	7.402	7.240	57	114.517	1.012		3.736	1.791.603
1998	Storebrand	9.099	7.573	292	123.072	953		4.001	10.659.329
1999	Storebrand	10.529		923	149.647	1.166		1.636	2.411.329
2000	Storebrand	9.595		2.270	156.744	523		1.378	2.625.000
2001	Storebrand	9.579		2.671	152.214	-1.430		1.473	2.761.000
2002	Storebrand	10.170		2.599	148.551	-1.701		1.337	3.254.000
2003	Storebrand	13.806		1.803	156.650	894		1.263	3.516.000
2004	Storebrand	18.740		1.171	177.029	2.545		1.224	6.727.000
2005	Storebrand	19.466		451	201.846	1.442		1.295	5.100.000
2006	Storebrand	19.539		419	222.758	1.585		1.429	5.593.000
2007	Storebrand	19.744	118	413	381.749	2.020		2.151	6.099.000
	Forholdstall 2007/1990	4,7			4,5			0,5	Konsernsjef 5,7 Ansatte 2,1

Kommentarer:

- Generelt: Endringer i definisjoner og regnskapsprinsipper kan gjøre tallene for enkelte år upresise sammenlignet med hverandre, først og fremst konsernresultat. I hovedsak gir de imidlertid et riktig bilde at utviklingen.
- Godtgjørelse til ansatte hentet fra Statistisk sentralbyrå. Alle andre data hentet fra åreberetning og regnskap.
- 1979 – Godtgjørelse til adm direktør anslått, årsberetning mangler.
- 1985 – Godtgjørelse til adm direktør omfatter etterlønn til tidligere adm direktør fra juni.
- 1992 – Godtgjørelse til adm direktør omfatter etterlønn til tidligere adm direktør fra august.
- 1995 – Premie skadeforsikring redusert ved salg av Storebrand International.
- 1998 – Godtgjørelse til adm direktør inkluderer innløsning av opsjonsavtale med 8.285.750.
- 1999 – Storebrand Skade ut av Storebrand ved etablering av If.
- 2007 – SPP inkluderes

Oversikt over Storebrands historie

År	Hendelse	Oversikt
1767	**C**hristian 7. undertegnet 18. august "Brand-Forsikrings-Anordning I Særdeleshed For Kiøbstæderne i Norge". Denne loven innførte tvungen brannforsikring for hus i de norske byene. Loven gjaldt ikke i Christiania hvor den frivillige Christiania Brand-Asseurance-Casse ble opprettet i 1753. **Den almindelige Brand-Forsikrings-Anstalt** ble opprettet i København for å administrere ordningen. Den baseres på at alle brannskader etterutlignes på samtlige huseiere som omfattes av ordningen. Bygninger utenfor byene kunne etter en tid være med i ordningen på frivillig basis.	**Perioden 1767 - 1799** **Storebrand** ***Struktur*** • Forsikringskontor for norske byer etablert i København – regnes som Storebrands eldste forløper **(Norges Brannkasse)** ***Nye produkter*** • Brann **Næringen** ***Utviklingen i Norge*** • Norske skip forsikres i utlandet. ***Rammer*** • Huseiere i byene pålagt ved lov å etablere brann-forsikring
1797	**D**et fastslås at bygningsforsikring også i Christiania er tvungen – enten i den offentlige eller i den private ordning.	
1786	**E**tterutligningen legges om til en årlig brannskatt med varierende beløp for å unngå tyngende innbetalinger i de år hvor det hadde vært særlig store bybranner, da det viste seg vanskelig å kreve inn de relativt høye beløpene.	
1814	**E**tter unionen med Sverige overføres "Forsikrings-Anstalten" etter en tid fra København til det nye Finans-Departementet i Christiania, og betegnes deretter **Den Almindelige Brandforsikrings-Indretning for Bygninger.**	**Perioden 1800 – 1849** **Storebrand** ***Struktur*** • Kontoret flyttet til Christiania etter adskillelsen fra Danmark i 1814. • Christiania Alm. Brandforsikrings-Selskab for Varer og Effecter **(Storebrand)** ***Nye produkter*** • Brann bygning, innbo og varer, • Sjø transport og kasko, • Liv (død og livrente) **Næringen** ***Utviklingen i Norge*** • De første norske aksjeselskap og gjensidige selskap. • 1847: 3 selskap ***Rammer*** • Frivillige brannvesen • Premiedifferensiering by/land
1816	**D**en første gjensidige bygdebrannkasse opprettes i Lands prestegjeld. Senere fulgte en lang rekke lokale kasser rundt i landet med varierende bestemmelser om betaling, erstatning og dekningsomfang. Disse kassene danner grunnlaget for det senere Samtrygd som igjen er forløperen til det nåværende Gjensidige Forsikring.	
1827	**C**hristiania Brand-Asseurance-Casse besluttet å innstille virksomheten. Medlemmene delte kassens aktiva og overførte fra 1828 sine forsikringer til den offentlige Brandforsikrings-Indretningen.	
1845	**D**en nye "Lov angaaende den almindelige Brandforsikrings-Indretning for Bygninger" etablerer en deling av forsikringsvirksomheten i en landavdeling og en byavdeling med ulik premiesats og atskilte regnskap. Den obligatoriske bygningsforsikring i byene oppheves.	
1847	**Christiania Søforsikringsselskab** stiftes 24. februar. Blant Storebrands røtter er dette det eldste aksjeselskap. **Christiania Almindelige Brandforsikrings-Selskap for Varer og Effekter** stiftes 4. mai av forretningsmenn i hovedstaden. Selskapets formål er å dekke behovet for forsikring av varetransport, lager og alminnelig løsøre i hjemmene. Omtales ganske snart som **"Storebrand"** for å skille selskapet fra den samtidig stiftede konkurrent Brannforsikrings-Selskabet for Varer og Effekter i	

År	Hendelse	Oversikt
	Christiania By og Christiania Stifts Landdistrikt, som fikk kalle-navnet ”Lillebrand”. Det ble oppløst i 1861 etter store tap ved bybrannen i Christiania i 1858.	
1860	**Arendals Søforsikringsselskab** stiftes av byens redere og forretningsmenn.	**Perioden 1850 - 1919** **Storebrand** ***Struktur*** • Navnet Storebrand gradvis tatt i bruk. • Spesialselskap i enkeltbransjer **(Idun)** • Konkurrent til Storebrand i Christiania stiftes (**Norden)** • Spesialselskap kollektiv pensjon mm. **(Norske Folk)** ***Nye produkter*** • Industri, Tyveri, Underslag, Ulykke, Ansvar, • Motorvogn, • Husdyr, • Pensjon (Ind. og kollektiv), Folkeforsikring ***Samfunnsansvar*** • Fond til fremme av slokningsvesen og ildsikkerhet **Næringen** ***Utviklingen i Norge*** • Markedet vokser sakte. Få nye livselskap, mange nye sjø- og brannselskap og etter hvert også Spesialselskap. ***Samarbeid*** • Branntarifforeningen med felles premie og vilkår. • Sjøassurandørenes Forening (CEFOR) • Den Norske Forsikrings-forening • Livselskapenes Forening • Norske Assurandørers Forbund ***Rammer*** • Forsikringsrådet • Kommunale brannvesen. • Bedret vanntil- • gjengelighet
1861	**Det norske Livsforsikringsselskab "Idun"** stiftes etter initiativ av styret i Christiania almindelige og drives som søsterselskap med felles ledelse og kontor. Første polise utstedes 16. september.	
1867	**Brandforsikrings-Selskabet Norden** stiftes 4. juli. Det var det første selskap som innførte alminnelige forsikringsvilkår som også inkluderte bygninger. Selskapet ble Storebrands viktigste konkurrent – særlig innen industri.	
1871	**Søforsikringsselskabet Poseidon** stiftes.	
1876	**N**orske og utenlandske brannforsikringsselskaper i Norge stifter Den norske Brandtariff-Forening med formål å samarbeide premier og vilkår for å hindre en uheldig priskonkurranse. Dette er forløperen til SKAFOR.	
1878	**I** et polisedokument benyttes det folkelige navnet Storebrand for første gang offisielt, dog i kombinasjon med det offisielle navnet som flere år tidligere var forenklet til **Christiania almindelige Brandforsikrings-Selskab**.	
1885	**Ulykkesforsikringsselskapet Sigyn** stiftes som spesialselskap for ulykkesforsikring.	
1888	**Livsforsikringsselskabet Brage** stiftes med felles ledelse og kontorfelleskap med søsterselskapet Sigyn.	
1891	**Det norske Garantiselskab** stiftes som spesialselskap i underslagsforsikring - senere kredittforsikringsselskap.	
1894	**B**estyrelsen av Brandforsikrings-Indretningen blir overført til et valgt representantskap og en direksjon på 5 medlemmer. Den daglige ledelse overlates til en adm. direktør som fortsatt er embedsmann og utnevnes av Kongen. Tidligere ble kontoret ledet av en ekspedisjonssjef.	
1903	**Det Norske Folkeforsikringsselskab Fram A/S** stiftes for å tilby livsforsikringer til vanlige folk. Fram baserte seg på et stort agentnett som ved husbesøk innkasserte premien ukentlig. Bidrar til gjennomslag for livsforsikring.	
1906	**S**igyn tilbyr som første norske selskap ansvarsforsikring - også for bileiere som er en voksende kundegruppe.	
1911	**T**re selskap som alle senere havner i Storebrand eller Norden stiftes: **A/S Forsikringsselskabet Viking, Aktie-selskapet Norske Alliance** og **A/S Wikborgs Assuranceselskab.**	
1912	**"L**ov om Norges Brandkasse" vedtas som erstatning for loven av 1845. Loven, som trer i kraft fra 1913, stadfester det i praksis lenge benyttede navnet **Norges Brandkasse** på den offentlige forsikringsordningen som deretter virker som et gjensidig selskap styrt av Storting og departement. Land- og Byavdelingene slås sammen, og det opprettes en Løsøreavdeling som en egen regnskapsmessig enhet ved siden av Bygningsavdelingen.	
1915	**S**om svar på Norges Brandkasses opptak av	

År	Hendelse	Oversikt
	løsøreforsikring tilbyr de øvrige skadeforsikringsselskapene – herunder Storebrand og Norden - bygningsforsikring på vanlige bolighus – ikke bare på industribygg o. l. som hittil.	• Det Norske Veritas
1916	**V**iking tilbyr vognskadeforsikring som første norske selskap i konkurranse med de etablerte utenlandske selskap. **Forsikrings-Aktieselskabet Norske Atlas** og **Minerva Norsk Forsikrings-Aktieselskap** stiftes.	
1917	**Livsforsikrings-Aktieselskapet Norske Folk** stiftes 22. mai av Brage, Fram, Idun og fire andre livselskap for å ivareta oppgaver som eierne mente best kunne drives i fellesskap: Folkeforsikring med månedspremie, reassuranse og kollektiv pensjonsforsikring. Veksten i kollektiv gjør at Norske Folk etter 1970 blir landets største livselskap.	
1917	**A/S Polaris Assuranceselskap** stiftes.	
1917	**Forsikrings-Aktieselskapet Norske Fortuna** stiftes.	
1917	**A/S Haugesunds Sjøforsikringsselskap** stiftes 9. januar av skipsredere i Haugesund for å ivareta deres behov for sjøforsikring.	
1918	**S**torebrand begynner med sjøforsikring og oppretter også et avdelingskontor i New York for å drive reassuranseforretning. Dette gir gjennombruddet for Storebrands senere utvikling som betydelig internasjonal reassurandør.	
1921	**Europeiske Vare- og Reisegodsforsikrings-Aktieselskap** etableres i Norge av svenske interesser.	**Perioden 1920 – 1949** **Storebrand** ***Struktur*** • Oppkjøp av enkelte spesialselskap (Christiania Sø, Europeiske, Kreditt-Atlas) • Internasjonal reassuranse utvikles med bl.a. avdelingskontor i New York ***Nye produkter*** • Gruppeliv, • Avbrudd, Husleie, Maskin, • Reise, • Kreditt/Garanti • Fullverdi • Reassuranse ***Ansatte*** • Pensjon, • Hytter, Sport, • ”Hurpeferie” • Bedriftslege ***Interne prosesser*** • Hullkort (Fredrik Rosing Bull i Storebrand)
1923	**Kr**istiania Assuranceselskap A/S stiftes. Overtas året etter av Storebrand og endrer navn til **Oslo Assuranceselskap A/S** **S**torebrand kjøper opp nesten alle aksjene i Idun. Resten blir med et par unntak overtatt i løpet av 1970-årene.	
1924	**Den gjensidige bilforsikringsforening Østlandet** stiftes i Hedmark med kontor først på Stange og flyttet så til Hamar.	
1925	**V**iking kjøper 2/3 av aksjene i **A/S Norske Reassuranseselskap og Minerva** (de to selskap gikk sammen i 1921 og beholdt begge navn). I 1928 kjøpte Viking resten av aksjene og endret datterselskapets navn til **A/S Forsikringsselskapet Minerva**. **S**torebrand endrer sitt vedtektsfestede navn fra **Christiania Almindelige Forsikrings-Aksjeselskap** (omdøpt 1915) til **Christiania Almindelige Forsikrings-Aksjeselskap Storebrand.** Dette navnet beholdes til 1971.	
1930	**F**or å styrke sin sjøforretning kjøper Storebrand de to sjøselskapene Christiania Sø og Poseidon. Begge drives videre som egne datterselskap. Poseidon driver også i andre bransjer. Selskapene integreres gradvis i morselskapet. **Forsikrings-Aktieselskapet Norske Atlas** (stiftet	

År	Hendelse	Oversikt
	1915) kjøpes av Storebrand. **Drosjeforsikringen, gjensidig** og **Trygd, Norsk Forsikringsaksjeselskap** stiftes.	***Samfunnsansvar*** • To redningsskøyter • Sosial boligbygging • Røde Kors – fjellvett **Næringen** ***Utviklingen i Norge*** • Sanering etter etablerings-boomen under 1. verdenskrig og under den senere økonomiske krise. ***Samarbeid*** • UMA-forbundet • Norges Brannvern Forening • Forsikringsakademiet • Norges Forsikringsforbund • Forsikringsfunksjonærenes landsforbund (FL) • Forsikringsselskapenes arbeidsgiverforening (FA) ***Rammer*** • Obligatorisk ansvarsforsikring for motorvogn
1935	**Aktieselskapet Stella Assuranceselskap** stiftes som videreføring av forsikringsmeglerfirmaet Aksjeselskapet Stella – eid av Polaris. Det nye Stella fortsetter som datterselskap av Polaris.	
1936	**S**torebrand kjøper Europeiske - det ledende reiseforsikringsselskapet i Norge. **Thule Gjensidig Biltrygdelag** stiftes i Bodø.	
1937	**A**rendals Forsikringsselskab kjøper Polaris med datterselskapet Stella.	
1938	**W**ikborgs Assurance overtas av britiske interesser og skifter navn til Forsikrings-Aksjeselskapet Vega. **N**orske Atlas omgjøres til Storebrands spesialselskap i kredittforsikring under navnet **Forsikrings-Aktieselskapet Norske Kreditt-Atlas** – i 1947 endret til **Forsikringsaksjeselskapet Kreditt-Atlas**.	
1941	**P**.g.a. av krigen omdannes Storebrands avd kontor i New York til **Christiania General Insurance Corporation of New York.** **Forsikringsselskapet Tor** opprettes i Tromsø. Dette selskapet ble egentlig stiftet 7.juni 1940 under navnet Forsikringsselskapet Nordnorge og fikk samme dag tilsagn om 500.000 kr. i statlig kapital. Dette var den norske regjerings siste embetshandling før den samme dag forlot Tromsø med båt til England sammen med Norges Banks gullbeholdning. Imidlertid fikk ikke selskapet konsesjon av Administrasjonsrådet – antagelig for ikke å provosere okkupasjonsmakten. Initiativtagerne fortsatte imidlertid arbeidet og sikret seg det passive selskap Marine Insurance Co. A/S i Bergen for å unngå å søke konsesjon, og døpte dette om til Tor. **N**orske Forsikringsselskapers forbund sto i bresjen for 43 organisasjoner som protesterte overfor rikskommissær Terboven mot rettsløshet, politisk korrupsjon og overgrep fra okkupasjonsmakten. Han svarte med å arrestere hovedmennene bak aksjonen og innsette kommissariske ledere – norske NS-folk – i flere av organisasjonene, bl.a. i Norske Forsikringsselskapers Forbund.	
1942	**N**orges Brannkasse lanserer fullverdiforsikring for å løse problemet med verdistigning på bygninger. Tidligere hadde kundene måttet kreve ny takst i Norges Brannkasse eller tegne tilleggsforsikring i annet selskap. De andre selskapene kopierer produktet. **N**azi-styret innsetter en NS-mann som adm. direktør i Norges Brannkasse.	
1943	**B**ygnings- og Løsøreavdelingene i Norges Brannkasse slås sammen.	

År	Hendelse	Oversikt
	Norges Næringssamband opprettes som overbygning over de eksisterende bransjeforbund, inkl. Norske Forsikringsselskapers Forbund, som omgjøres til en næringsgruppe innenfor sambandet. De aller fleste forsikringsselskap nekter å være med.	
1944	**N**æringssambandet innkrever kontingent fra alle forsikringsselskap. De aller fleste nekter å innbetale, men enes om å deponere beløpet i bank til felles disponering av selskapet og sambandet. Sambandet svarer med utpantning i selskapene.	
1949	**Forsikringsselskapet Neptun** opprettes i Kristiansand som en videreføring av sjøforsikringsselskapet Kysten i Harstad (stiftet 1917). Hensikten er å skaffe byens redere et lokalt selskap, og det var disse som sto bak opprettelsen av Neptun.	
1950	**N**æringslivfolk i Ålseund kjøper det passive Trygd fra Æolus i Bergen (som hadde kjøpt det i 1948) for å skaffe byen sitt eget forsikringsselskap. De hadde tilbud på Elektra (som senere gikk til Kristiansand), men valgte altså Trygd, som ble flyttet til Ålesund. **F**orsikringsskolen, senere Forsikringsakademiet etableres.	**Perioden 1950 - 1969** **Storebrand** ***Struktur*** • Nye oppkjøp. • Noen selskap avvikles ***Nye produkter*** • Kombinerte forsikringer ***Ansatte*** • Forsikringsordninger • Julegratiale • Regnskapsgratiale ***Interne prosesser*** • De første EDB-løsninger ***Samfunnsansvar*** • Trafikksikkerhet **Næringen** ***Utviklingen i Norge*** • Sosialisering av livsforsikring lagt på is. • Økende oppkjøp/fusjoner. Vesta første konsern. ***Samarbeid*** • Skadeforsikrings-selskapenes Forening (SKAFOR) • Restverdiredning • Naturskadepoolen • Flypoolen • Opplysningskontoret • Forsikringsakademiet • Bilskadekomitéen/Bilskade-instituttet
1953	**Forsikringsselskapet Norrøna** opprettes i Kristiansand som en videreføring av det passive Oslo-selskapet Elektra (stiftet 1923). Hensikten var å skaffe byen sitt eget skadeforsikringsselskap i tillegg til sjøforsikrings-selskapet. De samme personene sto bak.	
1954	**S**torebrand kjøper **A/S Custos** (stiftet 1935), som inntil da hadde vært et familieselskap bestyrt av adm. direktør Per M. Hansson. Custos blir i hovedsak benyttet til finansielle transaksjoner. Selskapet må ikke forveksles med Custos Finans (opprettet 1975).	
1961	**N**orges Brannkasse får konsesjon i alle skadebransjer og blir dermed en fullverdig konkurrent til skadeforsikringsselskapene. **N**orske Folk utfordrer sine eiere ved å begynne å selge individuell livsforsikring – noe som fører til at eierselskapene til gjengjeld begynner med kollektive forsikringer i konkurranse med sitt etter hvert så egenrådige datterselskap.	
1962	**S**torebrand innleder en ny oppkjøps- og fusjonsbølge ved å overta Norrøna, som hadde fått økonomiske problemer.	
1963	**S**torebrand og Idun flytter som de første forsikringsselskap inn i sitt eget nybygg i det sanerte Vest-Vika. Senere følger Brage-Fram og Norske Folk etter lenger borte i Ruseløkkveien i 1968 og 1969. **S**torebrand overtar Norske Fortuna. **B**rage og Fram fusjonerer til **Brage-Fram Livs- og Pensjonsforsikring A/S** og blir landets største livselskap.	
1964	**A**rendal Forsikringsselskab selger Polaris (men beholder Stella) til Norske Sjø som etablerer selskapet Polaris-Norske Sjø fra 1965 – fra 1982 navneskifte til Polaris.	

År	Hendelse	Oversikt
1965	**N**orges Brannkasse overtar Thule som ledd i sin satsning på bilforsikring. **E**ndelig fusjoneres Christiania Sø og Poseidon til **Forsikrings-Aksjeselskapet Christiania Sø og Poseidon** - populært kalt Chripos. Porteføljen overføres gradvis til eieren Storebrand fram til 1977, hvoretter selskapet fungerer som et investeringsselskap.	***Rammer*** • Folketrygden
1968	**S**torebrand overtar Viking med datterselskapet Minerva. Viking overtar i 1970 **Kreditt-Instituttet A/S** (stiftet 1937)	
1969	Skadeforsikringsselskapene Norske Alliance og Sigyn oppretter holdingselskapet **A/S Sirius** som felles eierselskap. Dette er det første holdingselskapet i forsikring og viser veg for andre tilsvarende konstellasjoner innen forsikringsbransjen.	
1970	**N**orges Brannkasse og livsforsikringsselskapet Gjensidige inngår samarbeidsavtale.	**Perioden 1970 – 1980**
1971	**Nordengruppen A/S** erstatter Sirius som holdingselskap for Norske Alliance og Sigyn og bringer det opprinnelige Forsikrings-Aksjeselskapet Norden inn som et tredje datterselskap. Forsikringsvirksomheten samordnes.	**Storebrand** ***Struktur*** • Mindre konserndannelser med liv og skade i samme selskap (Norden og Storebrand). • Finaniseringsselskapene utvikles tilpasset ny lovgivning ***Ansatte*** • Ansatte representert i styre og bedriftsforsamling ***Interne prosesser*** • Sterk IT-satsning • Terminaler • Effektivisering
1972	Det norske Garantiselskab overtas av Arendal Forsikringsselskap og blir selskapets kredittforsikringsselskap.	
1973	**B**rage-Fram går inn som Nordengruppens livselskap og endrer sitt navn til **Norden Livsforsikring A/S** fra 1974. **V**ed endring av "Lov om Norges Brannkasse" omgjøres selskapet til et fullverdig gjensidig forsikringsselskap under-lagt Forsikringsrådets kontroll, men med bare offentlig valgte medlemmer i generalforsamlingen. **F**usjonsforhandlinger mellom Norges Brannkasse og Samtrygd strander ved at Samtrygd trekker seg fordi Arbeiderpartipolitikere også vil ha med det LO-kontrollerte Samvirke i et stort offentlig kontrollert selskap. **E**tter bruddet trekker Gjensidige seg fra det eksisterende samarbeidet med Norges Brannkasse og velger i stedet Samtrygd som sin skadepartner. Regjeringen går fortsatt inn for å fusjonere Norges Brannkasse med Samvirke.	**Næringen** ***Utviklingen i Norge*** • De store selskap fortsetter med oppkjøp og fusjoner. • Kystselskapene overtas. • Forsøk på å få til et offentlig eid skadeselskap.
1974	**N**eptun går inn i Nordengruppen, men fortsetter som eget lokalt selskap i Kristiansand.	***Samarbeid*** • Forsikringssvindel • Forsikringsskadenemnda • • Forbrukernes Forsikringskontor
1975	**F**orslaget om å fusjonere Norges Brannkasse og Samvirke får en stemme for lite på å oppnå 2/3 flertall i Norges Brannkasses generalforsamling. De to selskapene fortsetter hver for seg, og saken tas ikke opp igjen senere. **S**torebrand innfører holdingselskapsmodellen ved at et nytt morselskap **A/S Storebrand-konsernet** opprettes.	

År	Hendelse	Oversikt
1976	**T**or selges til Nordengruppen, men fortsetter som eget nordnorsk selskap. **A**rendal Forsikringsselskab overtas av Storebrand, men får avtale om å drive videre som eget selskap innenfor Storebrand-konsernet i 10 år.	
1978	**S**torebrand forlater sin gamle logo - den stiliserte St. Hallvard - og innfører "lenken" som et lett gjenkjennelig varemerke. Det formelle navnet på holdingselskapet endres til **A/S Storebrand-gruppen**.	
1979	**E**tter lengre tids forhandlinger med eierselskapene fristilles Norske Folk fra sine eiere og omgjøres samtidig til et gjensidig selskap. Dette var nå blitt landets største livsforsikringsselskap. **C**hristiania Sø og Poseidon fusjoneres inn i Storebrands eget investeringsselskap Custos, som endrer navn til A/S **Poseidon** og opererer som et rent skipsinvesteringsselskap. Det selges ut av konsernet i 1984.	
1980	**T**rygd og Vega overtas av Nordengruppen, men fortsetter inntil videre som egne selskap. **K**reditt-Instituttet A/S (fra Viking) og **Sartorus-Finans A/S** (fra Arendal) fusjoneres inn i **Custos Finans A/S**.	
1981	**F**ondsforvaltningsselskapet **NORFOND-Norske Verdipapirfond A/S** stiftes av Norske Folk, Storebrand og Den norske Creditbank med 1/3 hver. Norske Folk trekker seg ut i 1984. Fra 1990 blir selskapet 100 % Storebrand-eid.	**Perioden 1981 – 1989** **Storebrand** ***Struktur*** • Storebrand + Norden • Norske Folk + Norges Brannkasse = UNI • Sanering av Custos-selskapene ***Nye produkter*** • Yrkesskade • Fonds ***Ansatte*** • Aksjesparing med rabatt ***Interne prosesser*** • PC-er • Effektivisering ***Samfunnsansvar*** • ”Det er ditt liv” • Barneseter i bil • Sikkerhetssenter **Næringen** ***Utviklingen i Norge*** • Den fremtidige struktur fremstår med 4-5 store aktører
1982	**S**torebrand-gruppen og Nordengruppen beslutter å fusjonere. Gunnar Aasberg fra Norden blir styreformann og Jannik Lindbæk fra Storebrand blir administrerende direktør i den nye **A/S Storebrand-Norden-gruppen**. **P**å grunn av denne endringen i konkurranseforholdene melder Vesta seg ut av tariffsamarbeidet i SKAFOR (Skadeforsikringsselskapenes Forening) og gjennomfører deretter store premiereduksjoner. SKAFOR vedtar oppløsning. De øvrige selskaper reduserer etter hvert motvillig også sine premier. **S**amarbeidsforhandlingene mellom Norges Brannkasse og Norsk Kollektiv Pensjonskasse (NKP) strander fordi Brannkassen likevel foretrekker en samarbeidsavtale med Norske Folk som ble framsatt i 12. time. Samtidig har Brannkassen også ført forhandlinger med Gjensidige (Samtrygds livpartner), men disse avblåses nå.	
1983	**Ø**stlandet på Hamar fusjoneres inn i Norges Brannkasse.	
1984	**N**orske Folk og Norges Brannkasse markedsfører seg som en enhet under betegnelsen UNI Forsikring. Selskapene beholder sine respektive navn og overordnede formelle organer, men får felles styre og daglig ledelse med Ole Hope fra Brannkassen som konsernsjef og Thorleif Borge fra Norske Folk som assisterende konsernsjef.	

År	Hendelse	Oversikt
	UNI-selskapene overtar 50 % av Kreditkassens finansieringsselskap **A/S Lefac**. **S**torebrand-Norden og Samvirke lanserer i fellesskap Trygghetsforsikring, som blir en forløper for den senere lovpålagte Yrkesskadeforsikring. Samarbeidet opphører når denne innføres.	• Black Monday og bankkrise. • Vesta i krise ***Samarbeid*** • SKAFOR og Livforbundet avviklet
1985	**E**tter uenighet mellom styre og administrasjon om selskapets strategi, fratrer Jannik Lindbæk som administrerende direktør i Storebrand-Norden, og Jan Erik Langangen overtar. Flere av topplederne følger Lindbæk ut av selskapet. **H**augesund Sjøforsikringsselskap overtas av Storebrand-Norden, men får avtale om å drive videre som eget selskap innenfor Storebrand-konsernet i 10 år. **S**torebrand-Norden inngår en kortvarig samarbeidsavtale med NKP, som ønsket en skadepartner.	***Rammer*** • Ny Forsikringsvirksomhetslov Forsikringsavtalelov • Kredittilsynet • EØS-direktiver • Konkurransetilsynet • Obligatorisk yrkesskade-forsikring
1986	**S**torebrand-Norden-gruppen endrer navn til det enkle og tidligere brukte **A/S Storebrand**. **D**rosjeforsikringen overtas av Norges Brannkasse.	
1987	**D**e to selskapene som samarbeider under UNI Forsikring-paraplyen endrer navn til henholdsvis **UNI Forsikring - gjensidig livsforsikringsselskap** og **UNI Forsikring-gjensidig Skadeforsikringsselskap.** **S**torebrand søker om bankkonsesjon, men trekker søknaden i 1989 etter de store tapene på finanssiden. **"B**lack Monday" skaper rystelser i finansverdenen. Særlig Custos Finans med sine mange datterselskap får store tap – samlet over 1,5 md. kr. Selskapene selges eller avvikles etter hvert og restene samles i Storebrand Finans. Også Lefac lider betydelige tap.	
1988	**U**NI Skade tilbyr seg å overta det kriserammede Vesta, men myndighetene nekter konsesjon av frykt for redusert konkurranse i det norske marked og lar i stedet selskapet gå til svenske Skandia. Men UNI Skade får kjøpe Vestas datterselskap Polaris Assuranse og døper det om til **UNI-Polaris Forsikringsaksjeselskap**.	
1989	**U**NI-selskapene søker om konsesjon for omgjøring til aksjeselskaper eiet av en stiftelse. Myndighetene ønsker en noe annen løsning, og ny søknad sendes. **M**ot slutten av året forhandles med Kreditkassen om et tett samarbeid, men prosjektet oppgis blant annet pga. uenighet om besettelsen av de viktigste posisjonene i den nye enhet.	
1990	**U**NI og Storebrand starter forhandlinger og bekjentgjør 6. juni enighet om å fusjonere. Omgjøring av UNI-selskapene til aksjeselskaper etter en justert modell som godkjennes samme høst – noe som er en forutsetning for å kunne gjennomføre fusjonen.	**Perioden 1991 – 1999** **Storebrand** ***Struktur*** • UNI+Storebrand • Skandiasaken
1991	**K**onsesjon til det nye **UNI Storebrand AS** gis i januar.	

År	Hendelse	Oversikt
	Thorleif Borge fra UNI blir ny styreformann og Jan Erik Langangen fra Storebrand blir konsernsjef. Integrasjonen går raskt etter grundige forberedelser i løpet av 2. halvår i 1991. **S**enhøstes overtas den svenske storbanken SE-Bankens post på 28 % av aksjene i svenske forsikringsselskapet Skandia. Målet er å bygge opp et nordisk forsikringskonsern under norsk ledelse sammen med danske Hafnia og finske Pohjola.	• Storebrand + Kredittkassen? • Etablering av bank • Etablering av Helseforsikring • Ut av reassuranse, sjø, skade, kreditt, finansiering • Etablering av If ***Nye produkter*** • Fondsforsikring, • Helse ***Ansatte*** • Verdibasert styringssystem • Bonus for alle ***Interne prosesser*** • Internett • Effektivisering • Outsourcing ***Samfunnsansvar*** • Etiske fond • Sertifiserte lakkverksteder Røde Kors • MOT • SRI-fond **Næringen** ***Utviklingen i Norge*** • Bankkonsernene overtar hegemoniet i norsk forsikring ***Samarbeid*** • Finansnæringens Hovedorganisasjon • Finansnæringens arbeidsgiverforening • Finansforbundet (bank- og forsikingsansatte)
1992	**F**orhandlingene med Skandia om etablering av et storselskap gir ikke resultater. Danskene og finnene trekker seg. Aksjekursene både på Skandia- og Storebrand-aksjene faller sterkt. Arbeidet med nyemisjon for å skaffe ny langsiktig kapital for å kunne sitte med Skandia-aksjene går tregt. Kraftig press mot UNI Storebrand fra flere hold fører til at Langangen trekker seg som konsernsjef 26. juli. Per Terje Vold konstitueres som hans etterfølger. Styreformann Thorleif Borge trekker seg litt senere. **D**et planlagte 225-årsjubileet for konsernet 18. august avlyses på grunn av situasjonen. **S**tyret beslutter full betalingsstopp 25. august. Selskapet settes så under administrasjon av Finansdepartementet. Selskapets passiva blir igjen i det gamle morselskapet som ledes av et offentlig oppnevnt administrasjonsstyre. **E**t nytt holdingselskap, **UNI Storebrand Nye AS**, overtar det gamle selskapets aktiva og driver forsikringsvirksomheten videre med Per Terje Vold som administrerende direktør. Flere toppledere går og erstattes av ny ledelse.	
1993	**D**et hersker stor usikkerhet om selskapets framtid. Til slutt lykkes det å etablere et refinansieringsopplegg, og UNI Storebrand er tilbake på børs 21. juni. Selskapet fristilles 13. juli med Per Terje Vold som konsernsjef og Jon Gundersen som styreformann.	
1994	**S**tyret erstatter Per Terje Vold med styremedlemmet Åge Korsvold som konsernsjef.	
1995	**S**elskapet børsnoterer sin internasjonale reassuransevirksomhet i selskapet **Oslo Reinsurance Company A/S** og selger 90 % av aksjene til eksterne investorer. Dermed forsvinner en tradisjonsrik del av Storebrands virksomhet ut av konsernet.	
1996	**S**elskapet får konsesjon til å drive bankvirksomhet gjennom den nyetablerte **Storebrand Bank AS** som markedsføres som en filial- og kontantløs telefon- og PC-bank. Er tilgjengelig for ansatte 26. august. **U**NI Storebrands hjemmeside http://www.Storebrand.no åpnes 1. juni. **D**en mangeårige kredittforsikringsvirksomheten avvikles gjennom salg av spesialselskapet **UNI Storebrand**	

År	Hendelse	Oversikt
	Kredittforsikring (en fusjon mellom det tidligere Kreditt-Atlas og Norsk Kausjon) til Gerling Nordic – en del av det store tyske Gerling-konsernet. **K**onsernets nye navn **Storebrand ASA** tas i bruk 1. oktober sammen med ny logo - en tidsmessig justering av logoen fra 1978.	
1997	1. april vedtar styrene i Storebrand og Christiania Bank og Kreditkasse å gå inn for en sammenslutning av de to konsernene til Christiania-konsernet. Beslutningen får blandet mottagelse blant noen av de største aksjonærene (bl.a. Orkla og Aker RGI), som sørger for at det ikke oppnås 2/3 flertall for fusjonen (63,38 % ja) på Storebrands ekstraordinære generalforsamling 26. juni. **U**nit-linked produkter lanseres i selskapet **Storebrand Fondsforsikring A/S**. Selskapet blir etter hvert en ledende aktør.	
1998	**I**nnflytting i det nye hovedkontoret på Filipstad Brygge i februar. I alt ca. 65000 kvm. hvorav ca. 40000 kvm. Kontorareal, gir plass til ca. 1800 ansatte. Også andre lokaler må fortsatt benyttes. **D**en tidligere geografiske salgsorganisasjonen (regioner/soner) oppheves og erstattes av en kundeorientert organisasjon. **Storebrand Helseforsikring AS** opprettes av Storebrand og Deutsche Krankenversicherung (50 % hver). **S**torebrand går inn som deleier i det nyetablerte telefonbaserte skadeforsikringsselskapet **Fair Forsikring** i Danmark gjennom en andel på 5,3 % i hovedeieren Fair Financial Ireland plc. Storebrand øker sin eierandel i Fair Forsikring til 50 % i løpet av 2000. **S**torebrand Spar (tidligere NORFOND) endrer navn til **Storebrand Fondene AS**.	
1999	**S**torebrand gir bud på å overta **Finansbanken ASA** og får konsesjon. Senere samme år kjøper banken 89 % av **Delph**i **Forvaltning AS** med virkning fra 2000. Senere overtas resten av aksjene. **S**tyrene i Storebrand og Skandia beslutter 22.februar å slå sammen sine skadeforsikringsaktiviteter for derved å etablere et ledende nordisk skadeforsikringskonsern. Etter at finske Pohjola i juni bekrefter at det også ønsker å delta i det nordiske selskapet, blir Storebrands eierandel 33 % mot Skandias 42 % og Pohjolas 25 %, men eierselskapene har lik stemmeandel. Det svenskbaserte selskapet får navnet **If Skadeförsäkring AB**, og virksomheten i Norge organiseres som en filial av morselskapet med navnet **If Skadeforsikring NUF**. Konsesjon for opprettelsen blir gitt på slutten av året, og selskapet er i full drift fra årsskiftet.	

År	Hendelse	Oversikt
	Et nytt driftsselskap som eies med 50 % hver av If og Storebrand vedtas opprettet for å betjene Storebrand og den norske delen av skadeselskapet. Flere administrative funksjoner, bl.a. regnskap og husdrift, overføres sammen med de ansatte overføres til det nye **Norden Bedriftservice AS**. Selskapet etablerer seg senere i leiet bygg på Helsfyr. **A**ssuranceforeningen Gard og If vurderer å danne et felles managementselskap som skal forestå driften av sjø- og energiforsikringsvirksomheten i Gard og If Forsikring, som har overtatt Storebrands tidligere forretning. Planene gjennomføres fra 2000. **O**slo Reinsurance Company kjøpes tilbake, begrunnet ut fra industrielle og kapitalmessige forhold. **V**ed årtusenskiftet er Storebrand blitt et rendyrket finanskonsern med livsforsikring, fondsprodukter, kapitalforvaltning og bank som sine viktigste forretningsområder. Skadeforsikring drives kun indirekte gjennom eierandelen i If. Forvaltningskapitalen er 150 md. kr., egenkapitalen 10 md. kr. og bemanningen 1636 årsverk (ekskl. If og Norden Bedriftservice).	
2000	**F**inansbanken kjøper den danske privatbanken **Den Københavnske Bank AS** som ledd i nordisk satsing innen "private banking". Omdøpes senere til **Finansbanken AS** (Danmark). **E**tter anbudskonkurranse inngår Storebrand, sammen med If, Skandia og ICA, og IBM en outsourcingavtale som innebærer at IBM overtar driften av selskapenes IT infrastruktur og IT-systemer fra 2001. **K**onsesjon gis for etablering av et livsforsikringsselskap i Irland – **Euroben Life & Pension Ltd.** – som eies 50-50 sammen med svenske SPP Liv. Selskapet tilbyr pensjonsløsninger for bedrifter med virksomhet i flere land. Virksomheten starter i januar 2001. **S**torebrands organisasjon rendyrkes som et holdingsselskap med 4 selvstendige AS'er under dette: Storebrand Livsforsikring AS, Storebrand Kapitalforvaltning Holding AS, Storebrand Bank AS og Finansbanken ASA. I tillegg ligger fortsatt flere mindre selskap direkte under Storebrand ASA, deriblant Storebrand Skadeforsikring som eier andelen i If. **P**ohjola trekker seg fra If-samarbeidet etter at Skandia solgte sine aksjer i selskapet til Pohjolas konkurrent Sampo OY. **K**onsernsjef Åge Korsvold fratrer 4. oktober etter anmodning fra styret pga. turbulens etter noen av hans disposisjoner. Styreformann Jon Gundersen trekker seg	**Perioden 2000 –** **Storebrand** ***Struktur*** • Storebrand + Sampo? • Storebrand+DnB? • Ut av If • Inn igjen i skadeforsikring ***Interne prosesser*** • Bedriftsportal ***Samfunnsansvar*** • SRI-screening liv • Mikrofinansiering • HMS for bedriftskunder • WBCSD **Næringen** ***Utviklingen i Norge*** • Utenlandsk eierskap dominerer norsk finans og forsikring ***Samarbeid*** • Elektronisk overvåkning av banktransaksjoner • Misbrukerregister ***Rammer*** • Personopplysningslov

År	Hendelse	Oversikt
	også like etterpå. Idar Kreutzer konstitueres som ny administrerende direktør og utnevnes i stillingen rett før nyttår.	• Hvitvaskingslov • Obligatorisk tjenestepensjon • Pensjonsreform
2001	**S**torebrand suspenderes fra børsen 18. mai, og 3 dager senere bekjentgjør Storebrand og det finske finanskonsernet Sampo OY sin intensjon om å slå seg sammen til et nordisk finanskonsern under finsk ledelse. Tilbudet skaper til dels sterke politiske reaksjoner. Den norske Bank melder også sin interesse og gir så bud på Storebrands aksjer, samtidig som banken selv erverver 10 % og kan dermed blokkere for overtagelsen. Kredittilsynet velger 24. august å ikke tilrå konsesjon. Etter 11. september- katastrofen faller alle aksjeverdier dramatisk. Pga. disse forhold trekker Sampo sitt bud på Storebrand ved budfristens utløp 28. september. **S**elv om Storebrand ikke er direkte berørt av attentatet mot World Trade Center, svekkes selskapets resultater direkte gjennom verdifall på verdipapirer og indirekte gjennom synkende salg av aksjerelaterte langsiktige spareprodukter. **N**orden Bedriftservice og ErgoBusiness (datterselskap av Postens administrasjonsselskap ErgoGroup AS) inngår intensjonsavtale om at ErgoBusiness skal overføre sin virksomhet til Norden Bedriftservice mot at ErgoGroup går inn på eiersiden. Det sammenslåtte selskapet tar navnet **Adviso AS**, og Storebrands eierandel blir nå redusert til 36,5 %. **S**torebrand Kapitalforvaltning kjøper Delphi Fondsforvaltning av Finansbanken. **S**ampo slår sin skadeforsikringsvirksomhet sammen med If. Storebrands eierandel i If faller dermed til 22,5 %. Det utvidede If blir Nordens største skadeforsikringsselskap med en markedsandel i de 4 nordiske land på 24 %. **S**torebrand Finans – et datterselskap av Storebrand Bank som har arbeidet med inkassooppdrag for konsernet, spesielt de store utestående fordringene fra Custos-tiden på slutten av 1980-tallet – selger sine fordringer til Aktiv Kapital med virkning fra 2002.	
2002	**I**ntensjonsavtale om fusjon mellom Storebrand og Den norske Bank offentliggjøres i mai. Etter en tids forhandlinger trekker banken seg fra avtalen og begrunner det med avvik i Storebrands regnskaper i forhold det som var fremlagt forut for inngåelsen av intensjonsavtalen. Dette blir tilbakevist gjennom en påfølgende gjennomgåelse av et uavhengig revisjonsfirma. **D**en Norske Bank fusjonerer senere med Gjensidige NORs bank og livselskap, mens skadeforsikringsdelen videreføres som selvstendig selskap.	

År	Hendelse	Oversikt
	Finansbanken vedtas slått sammen med søsterbanken Storebrand Bank til **Storebrand Bank ASA**, og konsesjon gis primo 2003. Finansbanken flytter fra sine kontorer i Stortingsgaten til Storebrands hovedkontor på Filipstad Brygge. **E**ierandelen i If selges fra Storebrand Skadeforsikring til Storebrand ASA for å rendyrke skadeselskapet som et run-off selskap.	
2003	**S**torebrand Livsforsikring innfører strengere samfunnsmessige kriterier for forvaltningen av sine midler i Storebrand Kapitalforvaltning. **A**vtale om inkluderende arbeidsliv (IA) inngås mellom Rikstrygdeverket og Storebrand som en av de første bedrifter utenom LO/NAF-området. **E**ierandelen i Euroben selges til svenskeide Handelsbanken. **S**torebrand mottar en nyopprettet internasjonal pris for virksomhetens bærekraft- og samfunnsansvarsrapportering for 2002.	
2004	**S**torebrand selger seg ut av Adviso. Kjøper er Lindorff AS som fortsetter å betjene regnskapsfunksjonen i Lindorff Accounting AS, mens ISS overtar arkivet i ISS Documents AS og ErgoGroup's datterselskap Bluegarden AS viderefører lønningsfunksjonen. **F**inansbanken i København selges. **S**torebrand selger sin eierandel i If til Sampo for ca. 5,2 md. kr. Gevinsten på 1,9 md. kr benyttes blant annet til å nedbetale gjeld i holdingselskapet, styrke egenkapitalen i livselskapet og tilbakekjøpe egne aksjer i markedet innenfor en fullmakt gitt av generalforsamlingen tilsvarende inntil 10 % av egenkapitalen. Sampo kjøper samtidig også Skandias andel. Dermed er den virksomheten som var fundamentet for de opprinnelige selskapene Norges Brannkasse, Storebrand og Norden helt avviklet, og Storebrand har tydelig posisjonert seg innenfor langsiktig sparing og livsforsikring. **G**jennom tilpasning i konsernstyringsmodellen rettes fokus mot økt markeds- og kundeorientering, styrket satsning i privatmarkedet og bedre ressursutnyttelse i konsernet. Konsernsjefen Idar Kreutzer overtar også ledelsen av livselskapet.	
2005	**S**torebrand Livsforsikring åpner filial i Sverige som skal arbeide mot det svenske pensjonsforsikringsmarkedet. **G**jensidige Forsikring velger med virkning fra 2006 Storebrand som hovedforvalter for sin investeringsportefølje. Mandatet er på 23 milliarder kr. **5**0 %-eierandelen i Fair Forsikring i Danmark selges til	

År	Hendelse	Oversikt
	Gjensidige Forsikring. **S**tortinget vedtar at alle bedrifter skal ha innført tjenestepensjon (OTP) innen 2007. Storebrand møter utfordringen med sitt nye produkt «Storebrand Folkepensjon».	
2006	**S**kadeforsikring for personmarkedet besluttes gjenopptatt i Storebrand Skadeforsikring – syv år etter at skadeforsikringsvirksomheten ble besluttet overført til If. Virksomheten er i gang innen årets utløp. **S**torebrand Fondsforsikring fusjoneres inn i Storebrand Livsforsikring etter at myndighetene har opphevet kravet om at Unit-Link-produkter skal tegnes i et eget selskap.	
2007	**S**torebrand flytter sin historiske utstilling fra Felix konferansesenter til resepsjonen i anledning konsernets 240-årsjubileum. Storebrand kjøper det svenske pensjonsselskapet SPP av Handelsbanken og danner Nordens ledende livs- og pensjonsforsikringskonsern.	

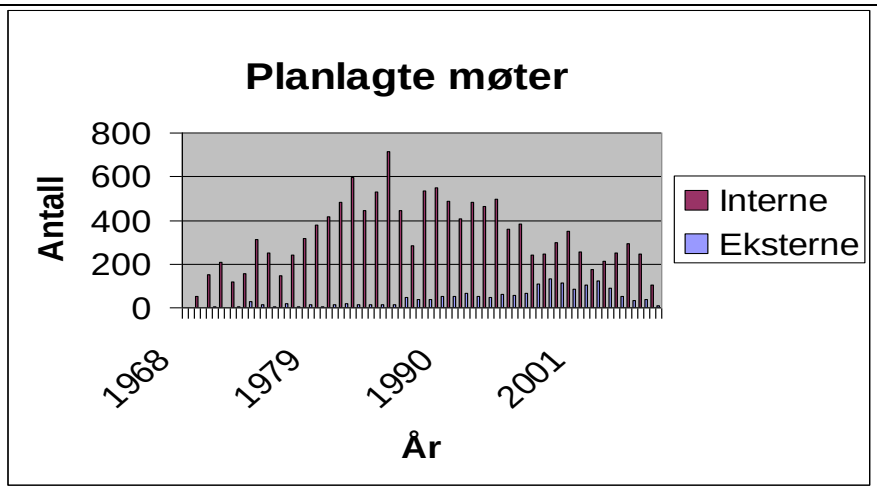
CV

Utdannelse	**Viktige kurs**
1959 – 62 Gymnas, Bø i Telemark, reallinjen 1966 – 71 Universitetet i Oslo: Fysikk samt matematikk, statistikk, databehandling og psykologi 1971 – 72 Bedriftsøkonomisk institutt: Bedriftsøkonomi 1971 – 75 EDB-utdanning i Oslo, Stockholm, London, Amsterdam	1975 – 80 Prosjektledelse, Strategisk planlegging, Kommunikasjon, Markedsføring, Likviditetsstyring, Forhandlinger mm 1980 – 82 SAIL / Barnum, ledelse 1990 Engelsk, London
Praksis innen konsernet	**Praksis innen konsernet**
1968 – 71 Feriejobb i Brage-Fram 1971 – 74 Systemkonsulent, Brage-Fram/Nordengruppen 1974 – 77 EDB-sjef, Idun 1977 – 79 Konsernplanlegger, Storebrand-Idun 1979 – 82 Soussjef Økonomi, EDB, Planlegging, Storebrand 1982 – 85 Ass. direktør Regionkontakt, Storebrand Norden (daglig oppfølging av regionene - salg, skadeoppgjør, service, administrasjon mm) 1985 – 86 Administrasjonsdirektør, Storebrand Norden (HR, kontrakter, kontortjenester, opplæring samt IT) 1986 – 88 Administrerende direktør, Haugesund Sjøforsikringsselskap A/S 1988 – 92 Direktør Forsikring, Storebrand / UNI Storebrand (privat, bedrift, reassuranse, produkter, aktuar, markedsføring, skadeoppgjør, fagopplæring mm)	1992 – 94 Direktør Divisjon Privat og sparing, UNI Storebrand Liv (produkter, markedsføring, salg, service, oppgjør, IT, aktuar, Norfond) 1994 – 95 Direktør Strategi, utvikling, fag, UNI Storebrand Liv (strategi og utvikling, IT, personalforsikr, stedfortreder for adm direktør) 1995 – 97 Direktør Leder- og organisasjonsutvikling 1997 – 99 Direktør Kompetanseutvikling 2000 – 07 Direktør Konsernfunksjoner / Fellesfunksjoner **Praksis utenfor konsernet** 1962 – 63 Lærer barneskole, Solund 1963 – 66 Lærer realskole, Langesund 1967 Instruktør Luftforsvarets befalskole for sambands- og radarpersonell, Lutvann
Tillitsverv i næringen / internt	**Tillitsverv i næringen / internt**
1980 – 84 Styremedlem Storebrands Pensjonskasse 1982 – 86 Medlem representantskapet AS EDB 1985 – 87 Styremedlem Arbeidsgiverforeningen i Forsikring 1985 – 87 Styremedlem Trygd, Ålesund 1985 – 88 Styremedlem Haugesund Sjøforsikringsselskap 1987 – 88 Styremedlem Storebrand Vest, Bergen 1988 – 90 Styremedlem Storebrand Øst 1988 – 90 Medlem Hovedutvalg Liv, Forsikringsforbundet 1988 – 91 Medlem/viseformann Hovedutvalg Skade, Forsikringsforbundet 1988 – 91 Medlem kontaktutvalg Bilbransjeforbundet / Forsikringsforbundet 1989 – 91 Medlem Cefors råd 1990 – 93 Styremedlem Opplysningsrådet for vegtrafikken 1988 – 94 Styremedlem/styreformann Forsikringsakademiet 1991 – 92 Styremedlem Plus Forsikring 1992 – 95 Styremedlem/styreformann Norfond 1997 – 04 Styremedlem/viseform/styreformann Den Norske Forsikringsforening	1997 – 02 Viseformann/styreformann Forsikringsakademiet 2001 – 07 Medlem Utvalg mot Økonomisk Kriminalitet, FNH 2002 – 07 Viseformann Rådet forsikring, bank, finans, BI 2002 – 07 Styreformann Forsikringsakademiet Fondsstiftelse **Tillitsverv privat** 1963 – 66 Styremedlem Fylkesstyre i Høyre, Telemark 1967 – 68 Styremedlem Realistforeningen, Universitetet i Oslo 1975 – 83 Styremedlem Oslo Filharmonien 1968 – 86 Prison Visitor Røde Kors 1988 – 91 Medlem Høgskolerådet Haugesund Maritime Høgskole / Statens sikkerhetshøyskole 1992 – 03 Styremedlem/viseformann Lions Quest 1997 – 98 Styremedlem Askerskolenes Orkester 1999 – 01 Styremedlem NHO / AFF mentorprogram
Deltagelse i viktige interne prosjekter o l	**Deltagelse i viktige eksterne prosjekter o l**
1982 – 83 Sekretær Fusjonshovedutvalget Storebrand Norden 1983 Ansvarlig for opprydding etter mislykket desentralisering 1983 – 84 Prosjektleder OVA-prosjekt Storebrand Norden 1991 – 92 Prosjektleder fusjon i UNI Storebrand Skade 1993 – 94 Prosjektleder strategiprosjekt for Sparemarkedet 1999 – 00 Integrasjonsgeneral Storebrand 2000 – 05 Medlem / ordfører Audit & Security Committee ISIS	1994 – 07 Medlem av TMS – Europeisk utdannelse innen forsikring/finans 1995 – 01 Styringsgruppe Høyskolestudium i Forsikring 1996 – 01 Mentor NHO-program for kvinner i næringslivet 1997 – 98 Leder utvalg for evaluering av siviløkonomstudiet 1999 – 01 Styringsgruppe Eldre som ressurs i Norge 1999 – 01 Rådet Et verdiskapende Norge 2001 – 02 Leder strategiutvalg PKI (Handelsdepartementet) 2002 – 04 WBCSD Financial Services

Statistikk over tid, møter, reiser med mer

Tiden i Storebrand (6.2.1967 – 19.10.2007) oppsummert i tall:

Beskrivelse	Mengde
Antall år – siden første møte 6.2.1968	39 år 8 mnd 13 dager
Antall år – siden fast ansettelse 7.12.1970	36 år 10 mnd 12 dager
Antall arbeidsdager	10.548
Antall sykefraværsdager	0 (null)
Antall timer arbeidet *)	108.650
Antall timer arbeidet pr dag i snitt *)	10,3
Antall planlagte møter - i alt	14.915
herav – interne	13.337
– eksterne	1.578



Inkluderer
- Interne møter, normalt 1 – 2 timers varighet
- Eksterne møter, normalt 2 – 6 timers varighet – inkl transport
- Seminarer, normalt 1 – 2 dagers varighet
- Kurs, normalt 3 – 5 dagers varighet

Antall reisemål 111

Norske	Antall besøk
Bergen	55
Stavanger	40
Oslo	36
Trondheim	30
Ålesund	25
Haugesund	20
Tromsø	18
Arendal	17

Utenlandske	Antall besøk
Stockholm	127
London	22
København	18
Brüssel	7
Amsterdam	5
München	5
Montreux	5

Antall tjenestereiser – i alt	596
– herav i utlandet	220
Antall reisedager på tjenestereise	1.143
- herav med overnatting	536
Antall flyavganger i alt	975
Antall år som leder	33
Antall år som direktør	25
Antall stillinger	16
Antall sjefer	21
Antall direkte rapporterende medarbeidere	89
Antall medarbeidere i alt *)	1.850
Antall kontorer / bygg	29 / 10
Antall selskapsnavn	15
Antall styreverv i interne/eksterne selskap/stiftelser	12
Antall styrer som styreformann	5

*) Ca – ikke mulig å rekonstruere nøyaktig

Kilder som er benyttet til "Erfaringer og refleksjoner"

	Kilder for konkrete sitater og hendelser	
1	Årsberetninger og regnskap	1968 - 2007
2	Intern informasjon og tidsskrifter – Vi og Vårt, Mot felles mål, Vi osv	1968 - 2007
3	Ekstern informasjon og tidsskrifter – Forsikringstidende, Assurandøren osv	1974 - 2007
4	Referater fra ledermøter og styremøter i Storebrand	1974 - 2007
5	Referater fra eksterne styremøter og andre fora	1988 - 2007
6	Egen møtekalender med møter og notater	1968 - 2007
7	Interne og eksterne utredninger, rapporter og lignende	1974 - 2007
8	Artikler fra aviser og tidsskrifter	1982 - 2007
9	Storebrands historie – tabell utarbeidet av Dag Voll	
10	Alf R Jacobsen/Jan Erik Langangen: Løpende risiko	Utgitt 1992
11	Norsk Forsikrings Årbok	1970 - 1999
12	Birger Dannevig: Ved den gamle kongsvei	Utgitt 1967

Navn på personer jeg har samarbeidet med

Aage Henriksen 157
Agnar Langeland 133; 243
Alf Tore Moen 237
Amund Fougner 180
Anders Finch 80
Anna Maurseth 18
Anne Markussen 159
Anne Røren Andreassen 227
Anne Sofie Haga 123
Anne-Kristine Baltzersen 262
Ansgar Gabrielsen 229; 273
Arne Lothe 114
Arne Moe 30
Arne Skauge 161; 167; 168; 183; 235
Aslak Skancke 262
Aud Rogstad 237
Bente Thomassen 221
Berit Ilaug 193
Berit Venaas 179
Bernhard Samuelsen 134
Bernt Lamark 53; 59; 142; 143; 158
Birger Losvik 80
Bjarne Hope 57
Bjarne Schmidt 49; 57
Bjørg Bodin 80; 228
Bjørn Atle Holter-Hovind 58; 79; 80; 86; 91; 92; 106
Bjørn Bogerud 36; 37; 55; 101
Bjørn Formo 200; 218
Bjørn Kolltveit 224
Bjørn Kristoffersen 140; 146; 147
Bjørn Myrvold 212
Bjørn Skogstad Aamo 221; 235
Bjørn Thorbjørnsen 171
Bjørn Wahlroos 274
Bjørn Wolrath 177
Bo Ramfors 177
Brigt Breiland 150; 172
Carl Henrik Eriksen 208
Carlos Joly 218; 258
Christian Thommesen 80
Christine Tørklep 262
Christine Waller 80
Claus C Bayer 80
Dag Wold 7; 100; 265
Dorothy Katantazi-Bbosa 262
Edvard Ringen jr 124
Egil Thompson 262; 278
Einar Karud 142
Eirik Guldvog 23
Eirik Høien 162
Eivind Astrup 137
Elin Merete Myrmel-Johansen 262
Ellen Mo 196
Endre Hauge 112; 118
Erik Gjellestad 51; 76
Erik Keiserud 188
Erik Leganger 38
Erik Råd Herlofsen 266; 277
Erik Tidemann Jørgensen 237
Erling Johannessen 154; 172
Erling Selvig 166
Espen Klitzing 218
Eva von Hirsch 251
Finn Fadum 45
Finn Johansen 18
Finn Spangebu 18
Frederic Hauge 152
Fredrik Evjen 84; 166
Fredrik Kaltenborn 208
Frøystein Johansen 193; 218
Geir Bangstad 235
Geir Misund 216; 218; 220
Geir Røe 30; 32
Geir Vorum 131
Georg Espolin Johnson 195
Georg Harbitz 18; 25; 235
Georg Kenning 178
Grete Faremo 218; 245; 255; 261
Gry Gautneb 218
Gudmund Harlem 88
Gunn Ovesen 142; 143; 163
Gunnar Aasberg 20; 88; 90; 92; 97; 102; 178
Gunnar Brask 45; 66; 127; 174
Gunnar E Wille 36
Gunnar Hellesen 130
Gunnar Høye 46
Gunnar Johan Løvvik 124
Gunnar Kvan 195
Gunnar Rindal 31
Gustav Aarestrup 28; 38; 47; 64; 235
Haakon Arnesen 174
Hanne Iversen Rye 262
Hans Henrik Klouman 218; 244
Hans Jacob Kalnæs 79; 80
Hans Jørgen Rotvik 18; 31; 170
Harald Dahl 112; 118; 119; 122; 130
Harald Hjelde 51; 76
Harald Mora 18; 30
Helge Ditrichson 183
Helge Ivar Magnussen 193; 255
Henning Halvorsen 53
Håkon Stenmarck 73; 94
Idar Kreutzer 218; 241; 243; 246; 248; 256; 263; 275; 287; 298
Inge Lønning 87

Inger Haugum....75
Ingvar Strøm....296
Ivar Egeberg....97
Ivar Leren....142; 145; 168
Jan Arve Evensen....49
Jan Einar Greve....102
Jan Erik Langangen....49; 72; 86; 91; 92; 93; 96; 106; 118; 132; 136; 137; 138; 146; 177; 182; 188; 196; 215; 227
Jan Erling Tenvik....218
Jan Gunnar Knutsen....49; 50; 76
Jan Gunnar Rossvold....144; 184
Jan Olaf Willums....258
Jan Petter Borvik....218
Jan Rage....30; 32; 33; 36; 38; 39
Jan Reed....159
Jannik Lindbæk28; 36; 38; 40; 47; 49; 54; 56; 72; 73; 76; 77; 79; 86; 88; 92; 100; 102; 267; 274; 286
Jarl Goli....159
Jarle Erik Sandvik....214
Jens Meinich....23
Jens Ulltveit-Moe....124
Jerry Barnum....86
Johannes Solstad....114
Johannes Østensjø....117
Jon Ansteinsson....16; 17; 20; 26; 142; 143; 216; 218; 220; 268
Jon Hippe....218
Jon Ivar Håvold....35
Jon R Gundersen....238
Jonas Gahr Støre....259
Jørgen Bredesen....218
Karin Mjelde....193
Karin Mjelve....218
Karl Glad....179
Ketil A Stene 91; 92; 100; 103; 108; 174; 225
Kjell Harsem....158
Kjell Holler....235
Kjell Inge Røkke....238
Kjell Opheim....83
Knut Francke....84; 146; 214; 218
Knut Larsen....213; 218
Knut N Kjær....218
Knut Sætre....218
Knut Ødegaard....101
Kristian Trosdahl....58
Kristian Ødegaard....53
Kristin Nøkleby Holth....262
Kåre Valebrokk....91
Kåre Vang....13
Lars Austin....174; 202
Lars Borge....174; 184
Lars Wilhelmsen....45
Leif Edvinsson....224; 225
Leif Frode Onarheim....229
Leif Lae....174
Leif Landsverk....199
Leif Monsen....49; 59; 79; 80; 91; 92; 98
Leiv Nergaard....248
Liv Hatland....94
Magne Erga....49; 50
Magne Førre....204; 205; 273
Magne Løvvik....124; 126
Magne Torpen....49; 51; 199; 200
Mark Kriger....224
Morten Harbitz....30
Morten Thorbjørnsen....49; 51; 178
Nils Harry Østensjø....112; 113; 118
Nils Schjander....48; 49
Nils Tvedt....126; 127
Noel Somdalen....218
Odd Arild Grefstad....277
Odd Espolin Johnson....36; 38; 39; 42; 46; 47; 49; 64; 65; 68; 109; 129; 140
Odd Schjerve....53; 66
Oddvar Kvan....46
Olav Vannebo....174
Ole A Krohn....34; 36; 54; 55
Ole Chr Eckholt....157
Ole Jacob Sunde....80
Ole S Lydersen....118; 121
Ole-Jørn Bryn....84; 94; 97; 208; 211
Otto Gille Larsen....59; 60
Ove Oland....134; 148
Paul Høiness....216; 218; 226
Paul Quale....25
Per Andersen....34; 36
Per Bergersen....30
Per E Hagen....30; 38
Per Evensen....36
Per Horn....113
Per Løvstad....98
Per M Hansson....38; 42
Per Odd Olsen....49
Per Skjetne....38
Per Terje Vold....136; 182; 186; 197; 205
Per Villum Hansen....177
Per W Klausen....66
Per-Olav Myrtrøen....99; 218; 219
Peter Lødrup....155
Ralph Høibakk....230
Reidar Lorentzen....83; 85; 91; 92
Reiulf Steen....87
Riulf Rustad....218; 221
Rolf Bårdstu....98
Rolf Corneliussen....250
Rolf Harry Jahrmann....50; 163; 166
Rolf Hermansen....12; 13
Rolf Høyer....56
Rolf Rønning....174
Rolf W Erichsen....101
Sigbjørn Johnsen....183
Sigbjørn Vatne....50

Sigmund Hansen 19; 278
Sigrid Madsen 18
Simen Simensen 80; 207; 214; 215
Sindre Røstad 277
Solveig Indbjo 131
Solveig Lundberg 18
Steinar Næss 144; 194
Sten Florelius 47
Svein Aandahl 53
Svein Aaser 118; 129; 140; 274
Svein Hauge 158
Svein Melgaard 49; 51
Svein R Hagen 207; 218; 220; 223
Svein Rasmussen 112; 118; 119; 130
Svein Sjursen 115
Sveinung Lindaas 193
Sven Jørgensen 30
Thomas Blitz 97
Thore Aarhus 216
Thorstein Øverland 198
Tom Granquist 218
Tom J Vogt 86
Tom Nysted 148
Tom Ruud 238
Tom Veierød 273
Tomm Kristiansen 152
Tor Græsvik 166
Tor Inge Vormedal 117
Tor Svartdal 101
Tor Tesli 38; 145
Tore Borghov 172
Tore Clausen 45; 50; 101
Tore Lundberg 18
Tore Melgård 67; 89
Tore Stenhamar 18; 32; 235
Torger Reve 224; 229; 230; 269; 273
Torleif Borge 213; 214
Torstein Øygarden 172; 187
Torvild Aakvaag 292
Trond Pedersen 195
Trond Vilhelmsen 193
Trond Østgaard 230
Trygve Røer 276
Turid Olsvold 146; 180
Vigdis Meløy 55
Viktor Norman 272
Walther Ackermann 233
Walther Neuhaus 142; 150
Øistein Ludvigsen 83
Øistein Løining 167
Øystein Nesset 223; 237
Øyvind Hagen 30
Åge Korsvold ... 186; 208; 210; 215; 217; 218; 221; 238; 241; 243; 247
Åsmund Bakkevig 110

Logoer som i min tid er benyttet i enkeltselskap og konsern

Til venstre: Familien av Nic. Schiøll.

Denne var en del av Brage-Frams logo inntil fusjonen med Nordengruppen.

BRAGE FRAM

LIVSFORSIKRINGSSELSKAPET Idun

NORDEN FORSIKRING

Storebrand·Idun GRUPPEN

Storebrand Idun

STOREBRAND NORDEN

STOREBRAND-NORDEN-TRYGD

STOREBRAND-NORDEN LIV

a/s edb

ARENDALS FORSIKRINGS-SELSKAB

A/s HAUGESUND SJØFORSIKRINGS-SELSKAP
etableringsår 1917

Haugesund Sjø

A/S Haugesund Sjøforsikringsselskap

STOREBRAND FORSIKRING A/S

CUSTOS FINANS GRUPPEN
- mer enn bank

STOREBRAND
og
UNI FORSIKRING

NORFOND

UNI STOREBRAND

Storebrand
FOND · BANK · FORSIKRING

storebrand