



Vår tids krav til eierne og styrene

Taler

Kåre Willoch

Dato

27 mars 2003

Omstendigheter

Foredrag for Norges Rederiforbund

- 1 Jeg ber unnskyldt at jeg begynner et stykke utenfor det oppgitte tema, på grunn
av minner som kom til meg da jeg mottok en skrivelse om dette arrangementet,
undertegnet av Ragnhild Seland. Hun må være en etterkommer etter den
5 uvanlig fremsynte rederforbundsøkonomen Johan Seland. Han var blant dem
som først og klarest så hvorledes oljeinntektene ville virke på norsk økonomi.
Hans spådommer lå svært nær den virkelighet som vi ser i dag. Forklaringen er
først og fremst at et mangepartisystem som vårt bare i korte perioder kan stå
mot presset for å la det strømme mer penger ut av statskassen, når de finnes der.
Men sammenhengene mellom lettsindighetene og deres virkninger nekter de
10 fleste å se, nemlig kostnadsøkning og undergang for store deler av vårt
konkurransetsatte næringsliv. Dette spådde Seland, og fikk rett, ikke hele
tiden, men i store deler av den.

- Jeg hadde gleden av å være hans faktiske elev som ung ansatt i dette forbund. Fra
15 skipsfarten fikk jeg gjennom hele min tid i aktiv politikk sterke impulser til
frigjøring av markeder for effektiv konkurranse, både innenlands og
internasjonalt. Men fra ledere i andre deler av næringslivet kom ofte krav om
subsidier og nasjonale preferanser, blant annet for norske leverandører til
oljeindustrien. Slik proteksjonisme har gjort vår velstand enda mer avhengig av
20 oljen enn det som var uunngåelig. Derfra kom også press for et stadig høyere
tempo i oppumpingen av denne begrensede resurs, som har ført til at Norge i
dag tømmer sine reserver raskere enn nær sagt alle andre oljeland.

- I min læretid i dette hus var skipsfarten i særstilling også ved en svært vellykket
25 eierstyring. Senere kom kriser i skipsfarten som unektelig kunne reise spørsmål
om man likevel burde ha vært tidligere ute med å etablere en ledelsesstruktur
med større evne til å mobilisere motforestillinger mot ensporede ledere. Krisene

avdekket også at eierstyring med flaks kan føre til overmot. Det kan være riktig å
30 skifte ut en leder med suksess, før den går ham til hodet. Men mulighetene for
virkelig å gjøre det avhenger unektelig av eierforholdene.

Det man kan kalle kapitalismens ideologi var mer samfunnsorientert den gang
enn nå. Etter markedsøkonomiens totale seier over sosialismen og
35 kommunismen, markert ved Sovjetunionens sammenbrudd, møtte
ledelsesapparatene i det frie næringsliv en bølge av påkjenninger som hadde vært
nedtonet i lang tid, nemlig rovdyrkapitalisme og grådighetskultur. Disse
fenomener har understreket et ideologisk dilemma som møter politiske
tilhengere av markedsøkonomien: Erfaring viser at frihet blir misbrukt av noen
40 når fristelsen blir stor. Endog vårt lille og gjennomsluktige samfunn har vist
skremmende tilfeller av ledere som forsyner seg personlig av det lasset som de er
satt til å forvalte for andre, og eksempler på styrer som umulig kan ha tatt sine
oppgaver med det alvor som slike tillitsverv krever. Eksempler på at
næringslivets egne kontrollører - revisorene - har interessert seg mer for annet
45 enn for å avdekke villedende regnskaper, har vi heller ikke vært fri for.

Det viser seg om og om igjen at markedsliberalismens grunnlegger,
moralfilosofen Adam Smith, hadde rett i sine berømte ord om at: "Folk fra
samme næring kommer sjelden sammen, ikke engang for hygge og adspredelse,
50 uten at samtalen slutter med en sammensvergelse mot allmennheten, eller en
eller annen forståelse om å heve prisene." Jeg fikk inntrykk av at dette sitatet
vakte interesse da jeg nevnte det i et foredrag for Økokrim i vinter.

På den annen side viser erfaring også at detaljerte inngrep i næringslivet for å
55 hindre at ledere eller andre misbruker sin stilling lett kan få utilsiktede
virkninger som skader produktiviteten, og dermed rammer den allmennhet som
de skulle beskytte. Derfor har det politiske system ikke maktet å utforme i tide
lover som lukker omveier forbi lovens hensikt. Men dermed stiger de etiske
utfordringene for de økonomiske ledelsesmiljøene ytterligere. De må ta
60 konsekvensene av at det kan være moralsk forkastelig å foreta handlinger som er
juridisk i orden. Likevel opplevet man nokså nylig igjen at en næringslivsleder
som var kritisert for mangel på etikk, viste på TV at han følte seg frikjent fordi
man ikke hadde funnet noe ulovlig ved de handlinger det dreiet seg om.

65 I andre tilfelle har ledere i næringslivet fått faglig sett fremragende jurister til å
hjelpe seg med handlinger i klar konflikt med lovenes ånd. Det er et

sykdomstegn ved samfunnet når deler av juristindustrien lar seg bruke slik, og suger til seg uforholdsmessig meget av både materielle verdier og landets beste hjernekraft. Men en viss trøst kan det være i at det ikke er noe nytt fenomen. Det finner man som kjent bekreftet i Martin Luthers bordtaler, i det berømte utsagn "I vet Juristen / er ingen kristen."

Det nytter ikke å bortforklare grådighetskulturens problem ved å opplyse hvor liten del av samfunnets samlede resurser som disponeres på denne måten. Dette rører ved fellesskapsfølelsen i samfunnet, som er av grunnleggende betydning for funksjonsevnen. Dessuten vil lønns- og bonusordninger som markerer mangel på forståelse for den innsats som ikke-ledende ansatte gjør, også svekke samholdet i bedriften. Man kan bli forbløffet over hvor lite treffsikre noen styre har vært ved de opsjons- og bonusprogrammer de har vedtatt, som i praksis har belønnet meget annet enn mottakernes innsats. Det burde vekke betydelig interesse at fagfolkene Reiar Ness og Thomas Bjørnstad i Aftenposten 9. mars i år rettet hard kritikk mot bonuspraksis i norske bedrifter, en kritikk som først og fremst rammer styrene. De kan jo ikke gjemme seg bak administrasjonen i slike saker, men har åpenbart manglet tid eller kompetanse til slike styreoppgaver. Den merkelige fallskjermkulturen i deler av næringslivet, som også har diskreditert flere styre, er det vel ikke lenger nødvendig å gå nærmere inn på.

Men det er jo eiernes og styrenes arbeid for høyere lønnsomhet som burde kunne være hovedsaken i samtaler om deres oppgaver. Suksesser og skandaler i næringslivet kan være givende utgangspunkter for tanker om roller for administrative ledere, styre og eiere i det samspillet som utkrystalliserer kurs og resultater for bedriftene. Noen eksempler: Hvorledes kunne det skje at Storebrand i sin tid gikk til selvmordsangrep på Skandia, og tapte uhyrlige verdier på et forsøk på fiendtlig oppkjøp som var forhåndsdomt til nederlag? Og hvorfor ble ikke Kværners kjøp av Trafalgar House stoppet i tide? Fra bankverdenen må det kunne spørres om det var forsvarlig at styret i Sparebanken NOR hadde gitt administrasjonen så store fullmakter at den på egen hånd kunne gi et milliardlån til Røkkes raid mot Aker, som i det minste var i strid med lovenes ånd, og ble sterkt kritisert av Kredittilsynet. Man må vel også kunne tale om for lite sunn skepsis i de bankstyre som ikke reagerte i tide på det omfang som utlånene til Finance Credit og Sponsorservice fikk.

Men i tilfelle hvor det er foretatt katastrofale disposisjoner, kan det ikke være

nok å spørre hvorfor styrene ikke reagerte adekvat. Det kan også være verd å spørre hvorfor det ikke kom kraftige motforestillinger fra administrativt nivå under konsernsjefene. Kan det være en del av svaret at styrene hadde ansatt
110 konsernsjefer som ved visjonær karismatikk eller trykkende autoritet blendet ikke bare styrene selv, men også underordnede skeptikere til taushet? Det virker naturlig å trekke den lærdom at styrene må legge stor vekt på å motvirke at administrasjonen blir et enevelde, kanskje endog ved å vise interesse for synspunkter nedenfor toppen i den ansatte ledelsen. Dette vil kanskje autoritære
115 daglige ledere like dårlig, mens sterke personligheter i slike stillinger vil synes det er utmerket. Den gode leder vet jo at ingen kan nå gode resultater uten at flere hjerner blir koblet sammen i den avgjørende beslutningsprosess, og at det er en mektig stimulans for medarbeidere under det absolutte toppnivå når også de får synes i det bildet som styret ser.

120 De eksemplene jeg har minnet om bekrefter fremfor alt at det ikke er nok at styret har kunnskaper, for det har mange mislykkede styrever hatt rikelig av. Styrene må også ha medlemmer med tid og skepsis nok til ikke la seg imponere av visjoner. Sammensetningen av styrever i store deler av næringslivet, med tallrike
125 gjengangere, gir inntrykk av at det er lagt større vekt på styret som støtteorgan og kontaktskapende supplement til bedriftsledelsen, enn på styrets funksjon som strategisk kraft, selvstendig korrektiv og effektiv kontrollør.

Kravene om bredere rekruttering, særlig flere kvinner, kan bli en brekkstang for
130 større allsidighet. Men sikkert er det ikke: Utskifting av menn - det vil nok først og fremst si at man kaster ut dem som har de svakeste kontakter i bestemmende miljøer - med overbelastede gjengangerkvinner behøver ikke bli fremskritt på noen annen måte enn statistisk. Prosessen kan kreve tid.

135 Uten tilknytning til akkurat de sakene som jeg nettopp trakk frem som eksempler, kan man vel også slå fast at i de tilfelle der konsernledelsen har betydelig innflytelse over valget av styremedlemmer, blir styrets evne til å være balanse mot konsernledelsen enda mindre. Verst må det være der noen tror at et styremedlem er uavhengig, mens vedkommende i virkeligheten kan ha
140 personlige grunner til å dempe eventuell uenighet med de mektigste i konsernet. De amerikanske skandalene gir så vidt jeg forstår eksempler på skadevirkninger av dominerende innflytelse over styret fra den daglige ledelsen i konsernet. Skal man unngå slikt, må det være åpenhet over alle forbindelser mellom bedriften og styremedlemmer, og mellom styremedlemmene. Tross all berettiget

bekymring over behandlingen av Tønne-saken, må man ikke tape av syne at det er et sunnhetstegn at journalister interesserer seg for nettverk mellom mektige personer, og et sykdomstegn at jurister kan gripe til aktivt lureri for å skjule dem.

150

Forskerne Trond Randøy og Chandra Mishra sier i sin forskningsrapport om "Grunnlegger- og familieinnflytelse i norske børsnoterte selskaper" at "eierstabilitet gir mulighet for å tenke mer langsiktig". Det understreker at det er betenkelig at utviklingen i moderne kapitalisme har svekket viljen til å avstå fra krav om raske gevinster som kan forkludre den langsiktige verdiskapning. Det bør vurderes om lovgivning og beskatning kan bidra til å gjenreise interessen for langsiktig privat eierskap.

160

I denne forbindelse er det naturlig å spørre om det er klokt at skattesystemet begunstiger sparing gjennom pensjonsordninger og fonds fremfor slik sparing som den enkelte forvalter selv. Forvaltning ved andre enn de egentlige eiere synes å stimulere til konkurranse om å vise gevinster til enhver tid. Dersom man gir samme fordeler når sparerer plasserer sin kapital selv, som hun eller han får hvis de lar et forsikringselskap eller en pensjonsordning eller et aksjefond gjøre det, kan man kanskje få flere individuelle aksjekjøpere. Individuelle eiere har naturlig preferanse for langsiktig innsats i norske selskaper, og kan dermed bidra til et utvidet grunnlag for langsiktig, nasjonalt eierskap.

170

Akkurat med hensyn til stabilitet kan det statlige eierskap unektelig fylle krav som mange av tidens private kapitalister synes å legge mindre vekt på. Men statlige virksomheter reiser andre alvorlige problemer. Et tilfelle som jeg tror det er meget å lære av, er Statoil. Der hadde man frem til siste del av 1980-årene en leder som var visjonær. Man trodde at han var en overveldende økonomisk suksess. Derved ble hans stilling etterhvert så sterk at han i en periode kunne styre eieren, som var staten, mer enn eieren kunne styre konsernet. En teoretisk sett dominerende eierstyring ble en illusjon. Styrets innflytelse sank ned mot sandpåstrørernes. Også der ledet dette til overmot i den ansatte ledelsen, og giganttap på et prosjekt som var over evne. Men etter skandalen på Mongstad var ett styremedlem med uvanlig innsikt og berettiget selvtillit nok til å spille en avgjørende rolle: Vidkun Hveding kunne fra sin plass som viseleder i styret, tross motstand fra eieren ved regjeringen Harlem Brundtland, presse frem et skifte i konsernledelsen. Det ble veien til en sanering av konsernets utgiftsside.

180

185 Delprivatiseringen av Statoil var et påkrevet tiltak for å bringe inn aksjemarkedet som vakt mot en gjentakelse av den ukultur som ledet frem til Mongstadskandalen, som det hadde vist seg at politiske kontrollmekanismer ikke klarer å hindre. Forekomsten av private aksjonærer innebærer også en rettslig barriere mot idéen om å bruke statsbedrifter som virkemidler i

190 industripolitikken. De tanker som nylig kom opp om at staten som største eier burde sørge for at Statoil skulle plassere en stor ordre vedrørende Snøhvit-feltet i Norge, til tross for at et spansk tilbud var svært meget billigere, bekrefter hvor farlig rent statlig eierskap kan være. Tankevekkende var det også at opposisjonen i Stortinget lot som den mente at dette var noe man burde ha overveiet, uten å

195 nevne hvor farlig det ville ha vært for Norges stilling i internasjonal økonomi. Men det kan være verd å huske at mange statsbedrifter faktisk ble opprettet for at de skulle være instrumenter for norsk næringspolitikk, som i praksis betydde norsk proteksjonisme. Statoils preferanser for norske leverandører medvirket lenge til utbygging av en industri som det i dag ikke lenger er mulig å

200 opprettholde i samme omfang. Det var en lykke for konkurrenten Norsk Hydro at den var beskyttet av private aksjonærer mot slik statlig overstyring helt siden 1945, og en lykke at Telenor fikk slik vern da det ble delprivatisert. Om det er behov for en tilsvarende beskyttelse for Statkraft er en sak for seg.

205 Jeg kan ikke se noe ulogisk i å være for delprivatisering og mot helprivatisering i særlige tilfelle. Den viktigste grunn til å beholde elementer av statlig eierskap til rent forretningsmessige foretak er neppe at staten kan bidra til langsiktighet. De belastninger, påtrykk og fristelser som politikere er utsatt for gir dem ikke de beste forutsetninger for å utforme strategier for forretningsforetak og velge

210 midler til å gjennomføre dem, selv når deres kvalifikasjoner er de beste. Derfor kan staten som aktiv eier lett bli dårligere enn en passiv eier. Men selv som passiv eier kan staten gjøre viktig nytte, først og fremst for å bevare det vi trenger av nasjonalt eierskap.

215 Selv om det ikke er tvil om at utenlandsk eierskap i mange tilfelle har vært gunstig for Norge, er det solid grunnlag for å understreke: Alt med måte! Utsalgene av norske arbeidsplasser har etter mitt skjønn fått et omfang som man vil beklage senere. Men utvalget av virkemidler for å begrense fortsatte utvalg er begrenset. Statlige eierandeler er ett av dem, i mange tilfelle kanskje det eneste.

220 Men dersom man erkjenner statens oppgave som beskytter av et minimum av nasjonal eiendomsrett til sentrale kommandoposter i norsk næringsliv, kreves det endringer både i holdninger og i signaler til forvaltere av statlige midler.

225 Mest ubegripelig i rekken av nasjonaløkonomisk meningsløse salg er salget av
Kreditkassen. Der hviler ansvaret på Stortinget selv. I andre tilfelle, der selskaper
med staten som største aksjonær selger viktige datterforetak til utlandet, blir
man stilt overfor krav om ekstrem passivitet fra denne største aksjonærs side:
Styrene vil ha seg frabedt at største eier blander seg inn, og største eier finner seg
230 merkelig nok i det. Men hvis man skulle følge det som ellers sies om
betydningen av profesjonelt eierskap, må det vel være naturlig at største
aksjonær har en mening om så sentrale spørsmål som salg av betydelige
datterselskaper, selv om denne storaksjonær er staten.

235 Et tankevekkende eksempel var at staten som aksjonær i Storebrand stemte for
at denne bedriften, som er den største forvalter av norsk privat sparekapital,
skulle selges til et finsk selskap. For det var jo realiteten i at Folketrygdfondet
stemte slik. Hvis man mener at Folketrygdfondets instruks gjorde dette
nødvendig må man finne frem til metoder som forebygger påtvunget nasjonal
240 bevisstløshet ved forvaltningen av statlig kapital.

I dette ligger ikke noen tanke om en virkelig aktiv bruk av statens kapital til å
styre næringsutviklingen: Sporene fra tidligere forsøk bør skremme enhver som
har et minimum av hukommelse. Tanken om å overlate betydelig offentlig
245 kapital til såkalt uavhengig forvaltning, det vil si til fonds som styres av personer
som ikke har reelt ansvar overfor noen andre enn seg selv, er ikke bare
konstitusjonelt forkastelig, men vil også åpne for farlig misbruk fra taleføre
pressgruppers side. Men det bør være mulig å utvikle metoder som innebærer at
statlig kapital medvirker til å bevare nasjonal kontroll over virksomhet av
250 nasjonal betydning, uten at dette leder til politisk innvirkning på driften.

Man kan håpe at skatteendringer kan medvirke til å bygge opp mer solide
private Eiermiljøer, som kan gjøre statlig medvirkning til å sikre det nasjonale
eierskap unødvendig. Men det er i beste fall lang vei dit, og i mellomtiden får
255 man bruke de akseptable midler man har.

Kilde

Fra privat arkiv

Emner

260 Foredrag, Nasjonalt eierskap, Privatisering

URI

<https://www.virksommeord.no/tale/var-tids-krav-til-eierne-og-styrene>

265

270

275

280

285

290

295

300