

Det stora nordiska försäkringskriget: Avvecklingsfasen

av fil. dr **Karl Englund**, Stockholm



Karl Englund

Månadsskiftet april/maj 1992 innebar en verklig vattendelare i den ägarstrid, som hade inletts i och med att den svenska S-E-Banken den 10 oktober 1990 offentliggjorde ett beslut att gå in som storägare i Skandia – en ägarstrid som hade utvecklats till ett ställningskrig med det norska UNI Storebrand och det danska Hafnia på ena sidan och det svenska Skandia på den andra. De båda förstnämnda bolagen hade samlat på sig stora poster Skandia-aktier. Men till vilken nytta? Tills vidare ingen nytta alls. Ty i april 1992 hade ett på kort tid framförhandlat trepartsavtal mellan Skandia, UNI Storebrand och Hafnia både ingåtts och rämnat. En för samtliga parter acceptabel avveckling av ägarstriden tedde sig nu som ett problem av verklig magnitud. (Tidigare artiklar om det nordiska försäkringskriget har publicerats i NFT nr 3/97 och 2/98).

Efter den fasväxling för ägarstriden om Skandia som inträffade kring månadsskiftet april/maj 1992 kan sambanden mellan orsak och verkan inte på samma sätt som gällt för tidigare faser av ägarstriden kläs i nationalistiska termer eller i poker-och-bluff-termer. Ty spelbordet hade fallit över ända, varför det nu i första hand gällde att efter avtalskollapsen i april 1992 rädda vad som räddas kunde. Och närmast nedan följer redan inledningvis i stället för avslutningsvis två nycklar till förståelsen av varför B följde på A och C på B i ägarstridens tredje och sista fas. Några läsare anser kanske att de bägge nycklarna passar väl in i låset till de förklaringsdörrar som bör öppnas. Andra läsare åter kanske

anser raka motsatsen. Det må nu vara som det vill med den saken. Det här valda pedagogiska greppet får ändå ge vad det kan ge i form av läsintresse och vakenhetsgrad.

Nu liksom tidigare är det två böcker och ett stort nordiskt pressmaterial som har fått utgöra huvudkällor för framställningen. Böckerna är Alf R. Jacobsens och Jan Erik Langangens *Löpande risiko* samt Stig Andersens *Dramat i Hafnia – historien om Villums verden*, bägge utgivna 1992. Vad gäller press-täckningen av det stora nordiska försäkringskriget intar i kraft av bredden och intensiteten i rapportering och analys den norska affärstidningen *Dagens Næringsliv* en särställning.

Ikes paradox

Den amerikanske armégeneralen och presidenten Dwight D. Eisenhower (1890–1969) kunde knappast räknas till de militärer eller politiker som gärna sysselsatte sig med att skåda djupare in i tingen. Hans intresseområdet vette dagtid snarare åt golfbanan och timmarna före läggdags åt en hygglig tevestern. Icke desto mindre skulle han lämna efter sig ett par mer eller mindre intuitivt fattade formler, som lever än den dag som i dag är. Den ena formeln är lika kärnfull som välbekant, nämligen 'det militär-industriella komplexet', medan den andra formeln är av mera subtil karaktär och därför – naturligt nog – mindre välbekant. Den lyder som följer: *Planering är allt, planen ingenting.*

Det var sålunda en praktiker som under andra världskriget och i egenskap av högste befälhavare för de allierade truppernas landstigning i Normandie i juni 1944 verkligen hade prövat sin tes och funnit att den höll vid en konfrontation med verkligheten. Eller mera konkret: redan inledningsvis sprack landstigningsplanen – men uppenbarligen höll planeringen, ty de allierade trupperna lyckades ändå bita sig fast längs den kuststräcka på vilken man riktat in sig. De kunde därefter påbörja den slutfas av kriget som i maj 1945 skulle leda till kapitulation från tysk sida.

Under ägarstridens bägge första faser – sålunda under S-E-Banksfasen och UNI-Hafnia-fasen – hade den ena storslagna *planen* efter den andra kantat vägen mot avtalskollapsen i april 1992, samtidigt som *planeringen* haft inte så litet av från-dag-till-dag-karaktär över sig. Undantaget som fick bekräfta regeln blev S-E-Bankens reträtt från krigsskådeplatsen, väl genomtänkt och kallblodigt genomförd som den var.

Hur mycket av planering respektive av plan skulle det fortsättningsvis bli fråga om för UNI Storebrands respektive Hafnias ledningsgarnityr? Hur snabb skulle övergången från storslagna planer i fusionstermer till

realistisk och långsiktig planering för egen överlevnad bli? Det är en dubbel fråga som redan tidigare – och nu mer än någonsin – faktiskt gäller liv eller död.

I Skandia kunde man tills vidare knappast göra mer än begrunda den egna styrkepositionen och avvakta händelseutvecklingen i Norge och Danmark. Men styrkeposition i fråga var å andra sidan inte att förakta: dotterbolaget Vesta i Norge utgjorde ett hinder för norskt inflytande över Skandia som UNI Storebrand inte kunde forcera utan att Skandia sålde sitt dotterbolag; och kombinationen av rösträttsbegränsning och fast sammansvetsad aktieägarförening i det svenska företaget utgjorde i praktiken ett oöverstigbart hinder för vem som helst som funderade på att gå till angrepp mot det.

Revisorerna som inte gav skall

Den ryskspråkige ukrainske författaren Nikolaj Gogol (1809–1852) hör till den västerländska litteraturens eviga följeslagare, liksom en rysk generationskamrat och gynnare av Gogol vid namn Aleksandr Pusjkin (1799–1837). Och det var Pushkin som gav Gogol uppslaget till det skådespel i fem akter som fick namnet *Revizor* och som 1836 både publicerades i bokform och gick över tiljorna.

Revisorn är i likhet med många andra mera vägande bidrag till världslitteraturen något tvetydigt. Man kan om man så vill avnjuta Revisorn som ren fars, men kan också ta till sig skådespelet som en i litterär form gestaltad vidräkning med korruption och svindel av alla de slag. Handlingen är i korthet som följer:

Politikeretablissemnetet i en rysk småstad – antydningssvis en spegelbild av hela det dåvarande ryska samhället – inväntar ankomsten av en företrädare för (i svenska termer) det statliga Riksrevisionsverket. Den sålunda utsände revisorn skall granska stadens räkenskaper. Så anländer på utsatt dag Ivan Khlestikov till bestämmelseorten. Där trak-

teras han omedelbart och i viss avsikt med mutor samt därjämte med ett överdåd av mat och dryck. Khlestikov är som beräknat helt och hållet med på noterna; och efter väl förrättat värv ger han sig så iväg.

Den lilla stadens potentater finner naturligt nog anledning att fira vad man uppfattar som en total korruptionsframgång. Då uppenbarar sig emellertid en ny revisor och företrädare för Riksrevisionsverket. Det visar sig därvid och förargligt nog att föregångaren Khlestikov strängt taget inte alls är någon föregångare, utan i stället inte mycket mer än en pratmakare med viss förmåga att glida in i fel sammanhang och då göra det bästa möjliga av situationen. Så förargligt. Det hade dock kostat en hel del att avvinna Khlestikov vad som måste betraktas som utfall av mindre god revisionssed.

I ett större företag finns sedan rätt länge både intern och extern revision. Den interna revisionen utgör en fortgående process, som i vissa företag leds av en revisionschef och i andra företag av en controller. I försäkrings-sammanhang är också befattningen som ansvarig aktuarie att betrakta som ett slags controllerfunktion.

Det finns givetvis många goda skäl för ledningen för ett storföretag att tilldela den interna revisionen de resurser som krävs för en total och kontinuerlig genomlysning av företagets ekonomiska ställning. Ibland gör det visserligen inte särskilt mycket till eller ifrån om styrelse eller företagsledning eller bäggedera – möjligen i tidsnöd – agerar i blindo. Men det kan också – i företagstermer och som företagshistorien utvisat – vara förenat med direkt livsfara.

Den externa revisionen har som sin utgångspunkt årsredovisningen och når vägs ände i och med att den revisionsberättelse som skall underställas bolagsstämman/generalförsamlingen har undertecknats. Revisorererna skall i största allmänhet vara aktieägarnas/aktionärernas garantier för att företags-

ledningen sköter sina uppgifter på ett godtagbart sätt. Revisorererna skall vidare utföra sitt arbete 'enligt god revisionssed', ett begrepp som åtminstone i Sverige länge framstått som något diffust. Det är först på senare år som det har stramats upp, och att så skett har kommit till uttryck i att sentida revisionsberättelser inte sällan kringgärdas av sådana reservationer som kan utgöra skydd för den revisor som efter avslutat revisionsarbete framstått som slarvig eller nonchalant.

En styrelse och/eller företagsledning kan givetvis på olika sätt försöka hålla sina revisorer av bägge kategorier på gott humör och därigenom erhålla ett manöverutrymme, som varken rimmar med sunt förnuft i största allmänhet eller med hygglig omsorg om företagets intressenter – sålunda om samhället, om aktieägarna, om de anställda och om kunderna. Kort och gott och sammanfattningsvis: fungerar den interna revisionen illa och brister det i den externa revisionen kan egentligen vad som helst hända – dock under den förutsättningen att styrelse och företagsledning både trivs med en sådan tingens ordning och utnyttjar den till att när så ter sig önskvärt operera efter eget bristfälligt omdöme. En styrelse som mer eller mindre misskött sig kan numera för övrigt i viss utsträckning luta sig mot ett försäkrings-skydd som marknadsförs under namnet styrelseförsäkring – om man så vill ett tidens talande tecken.

Någon renodlad Ivan Khlestikov figurerar förvisso inte i det stora nordiska försäkringskriget och skulle ej heller ha kunnat göra det. Men fråga är om inte själva familjen under den här aktuella perioden hade förgrenat sig något till både Norge och Danmark. Ty i det rätt omfattande underlaget för den här aktuella framställningen avtecknar sig endast en enda tydlig revisorsprofil: *Det var likevel noen som sa fra*. Det borde med alla rimliga mått mätt ha varit långt fler än så, som förr eller senare under ägarstridens förlopp inte

bara hade tänkt till, utan även så pass klart och entydigt sagt sin mening att den hade förtjänat att placeras under en rubrik med ovan återgiven kursiverad lydelse.

Hur kom det sig sålunda och med anknytning till det förda resonemanget att ägarstriden om Skandia fortsättningsvis skulle ta den vändning den tog? Här närmast nedan åtminstone *en* med största sannolikhet tungt vägande förklaring till att det framtida scenariot i överlevnadskritiska situationer inte tedde sig så dystert som det i själva verket var – låt vara litet omskrivande formulerad med hjälp av ett klassiskt vordet replikskifte:

– Is there any other point to which you want to draw my attention?

–To the curious incident of the dogs in the night-time.

– The dogs did nothing in the night-time.

–That was the curious incident, remarked Holmes.

Der er et yndigt Land

Nabofamilierne

Kombinationen av ett i företagstermer i allmänhet och i finansiella termer i synnerhet sällsamt expansivt decennium – sålunda 1980-talet – å ena sidan och en trollkarl och visionär och tillika Hafnia-chef vid namn Per Villum Hansen å den andra hade lett till ett stort upplagt försök från Hafnias sida att föra in huvudkonkurrenten Baltica i det vittförgrenade Hafnia-konglomeratet av holdingbolag, dotterbolag och dotterdotterbolag.

Försöket i fråga hade varit uttalat fientligt. Hafnia hade på reguljär väg försett sig med en tredjedel av aktierna i Baltica Holding och en tiondel av aktierna i Baltica Forsikring samt dessutom tio gånger om lagt bud på under vissa omständigheter nyemitterade aktier i Baltica Holding. Nu hade man tagit tillbaka det sista budet. Men konflikten mellan de bägge danska försäkringsföretagen skulle ändå få sitt under kort tid uppflammande

efterspel och sitt mera utdragna slutspel.

Under den sista veckan i maj 1992 lät Baltica bekantgöra att många av Hafnias kunder funderade på att lämna sin gamla försäkringsgivare. Därför fann Baltica det angeläget att erbjuda de kunder som befann sig i uppbrotsstämning en ny – och underförstått då mera seriös och solvent – försäkringsgivare i form av det egna företaget.

Balticas utspel får väl betraktas mest som en ryggmärgsreaktion hos ett företag som plågats svårt och nu ville ge plågoanden igen litet av vad man själv fått känna av. Men marknadsföringsgreppet i fråga var ju inte särskilt snyggt. Det var inte heller särskilt välbetänkt. Finanstilsynet tog tag i det inträffade och förbjöd Baltica att på sätt som skett bryta mot god försäkringssed.

På Baltica Holdings bolagsstämma den 6 maj lät styrelseordföranden Nils Wilhjelm också förstå, att det fortsättningsvis inte skulle bli fråga om konfrontationer av liknande natur; och till yttermera visso klargjorde koncernchefen Peter Christoffersen, att man från Balticas sida gärna köpte tillbaka Hafnias tioprocentiga aktiepost i Baltica Forsikring samt att man dessutom inte hade någonting emot att hjälpa Hafnia att komma loss från dess lika stora som tyngande aktiepost i Baltica Holding.

Så långt allt gott och väl. Men från Hafnias sida slog man dövörat till – enligt vissa pressuppgifter med gott stöd främst i det franska storbanken Paribas, som var en av Hafnias huvudägare. Baltica skulle därefter och helt utan ond avsikt så att säga indirekt komma att medverka till att Hafnias redan utsatta läge snabbt försämrades. I början av april 1992 hade Baltica Holdings aktier noterats kring 630 kronor. I mitten av juni noterades de kring 450 kronor och i mitten av augusti kring 400 kronor. Det innebar att Hafnias orealiseade kursförluster på Baltica-aktier inom loppet av fyra månader inte längre kunde summeras i totala miljoner kronor,

utan måste summeras i hundratals miljoner kronor.

Efterspel till avtalskollaps

Alldeles innan det hade bekantgjorts att Hafnias fortsatta existens skulle säkras genom en stor nyemission garanterad av vissa tunga intressenter hade handeln i Hafnia-aktier varit ovanligt stor. Eller för att vara exakt: under torsdagen den 30 maj hade 25,400 Hafnia-aktier till ett värde av sex miljoner kronor omsatts på den danska fondbörsen; och samma dags kväll hade emissionsöverenskommelsen blivit offentlig. Fredagen den 1 maj var börsen stängd; och under måndagen den 3 maj hade endast 1,585 Hafnia-aktier omsatts på densamma. Inom Fondbörsen företog man en utredning om eventuell insiderhandel. Utredningen i fråga blev dock resultatlös – försåvitt den inte blott och bart genom att företagets ytterligare skadade Hafnias redan åtskilligt skamfilade renommé.

Samtidigt lät Hafnias sedan rätt lång tid tillbaka hårt kritiserade styrelseordförande Ebbe Christiansen bekantgöra, att han visserligen aspirerade på förnyat förtroende vid den kommande bolagsstämman – men dock kunde tänka sig att 'inom ett års tid' överlämna styrelseordförandeposten till någon annan. Och den 5 maj lämnade Hafniastyrelsen in en redogörelse för långivningen *inom* Hafnia – sålunda för vissa penningläneströmmar som under föregående år hade gått från dotterbolag till holdingbolag/moderbolag. Inte helt oväntat lades hela ansvaret för de olagliga transaktionerna på den avskedade koncernchefen Per Villum Hansen och dennes likaså avskedade nära medarbetare Henrik Klæbel. Den sistnämnde kommenterade ansvarsfördelningen i fråga i följande ordalag: 'Nu är det många som trängs kring tvättfatet', underförstått då – med en biblisk metafor – för att två sina händer.

Saken tilldrog sig naturligt nog inte bara stort massmedialt intresse, utan även visst

principiellt intresse. Så till exempel uttalade professorn vid Handelshögskolan i Köpenhamn Frode Slipsager, att en företagsledare av Per Villum Hansens dynamiska skaplynne alltid kräver en analytisk och kritisk styrelse som kan bromsa. Slipsager kunde – som här och nu sker – ha skärpt upp budskapet till att det alltid och i alla sammanhang är styrelsen som bär det yttersta ansvaret för alla felaktiga beslut av viss storleksordning. Den sanningen skulle först i ett anmärkningsvärt sent skede få sitt genomslag fullt ut vad gällde styrelsesammansättningen i Hafnia.

I förevarande skede av ägarstriden framkom vidare att det var Den Danske Bank – Hafnias största långgivare – som hade varit tungan på vågen när avtalet mellan Skandia och Hafnia rämnade. Och i samma veva meddelade veckobladet Måndag Morgen sin exklusiva läsekrets att Skandias bud till Hafnia egentligen hade varit mycket generöst. Den kommande händelseutvecklingen skulle också visa att så verkligen var fallet. Det hade varit generöst på gränsen till självmord. Måndag Morgens budskap var för övrigt fotat på en utredning företagen av Dansk Aktie Analyse.

I Wall Street Journal av den 4 maj kom bägge avtalsparter till tals. Från Hafnias sida förklarade man att det en gång med Skandia ingångna avtalet hade kollapsat därför att Skandia inte bara en utan till och med två gånger krävt en förlängning av den tidsfrist som skulle gälla för den genomlysning av Hafnias ställning avtalet förutsatte. Det hade blivit en gång för mycket. Från Skandias sida hävdade man med viss emfas att tidsutdräkten blott och bart berott på att man hela tiden hade haft stora svårigheter att få tillgång till 'necessary financial information'.

Någon mera konkret information om vad de involverade Skandiamännen hade funnit och inte funnit i Hafnias räkenskaper och portfölj lämnades dock inte. Man hänvisade till att man därvidlag förbundit sig till viss

diskretion. Det måste väl också betraktas som rätt naturligt. Skandias styrelseordförande Sven Söderberg gick dock så långt i öppenhet, att han tillstod att det hade visat sig att Hafnia i dagens läge inte var i särskilt god kondition.

I oräkneliga företag har det hänt att man både för ägarkollektivet i stort och för utomstående dolt ett och annat som inte riktigt tålt dagens ljus. Ibland har man lyckats hantera situationen så, att ingen större skada kunnat påvisas och att den problematik man haft att handskas med just därför – och med en suck av lättnad – har kunnat lämpas överbord i glömskans hav. Ibland har det dock inte blivit så. Man har gått för långt. Det hade man också gjort i Hafnia.

Förspel till bolagsstämma

Den 2 juni skulle bolagsstämman i Hafnia Holding avhållas. En del krafter hade dessförinnan och – som snart skall framgå – naturligt nog varit i rörelse i syfte att få till stånd något slags nystart för företaget. Till dem hörde emellertid inte Ebbe Christiansen, som ju hade annonserat att han i varje fall tills vidare gärna satt kvar på sin post som styrelseordförande. Men det hjälpte nu föga.

Redan i mitten av maj månad står det klart att den högt ansedde styrelseordföranden i det helstatliga DONG (Dansk Olie- og Naturgas) Holger Lavensen skall bli ny styrelseordförande i Hafnia, likaså att verkställande direktören i FHI (Finansieringsinstitutet för Industri og Håndverk) Olav Grue skall lämna FHI för att bli ny vice styrelseordförande och tillförordnad verkställande direktör i Hafnia. Ny i skaran blir också direktören i NKY (Nordisk Kabel og Tråd) Keld Sengelöv. Ebbe Christiansen skall temporärt få stanna kvar i styrelsen; två styrelseledamöter aspirerar på att få göra det; ytterligare två ledamöter skall mer eller mindre frivilligt lämna den; och mer än en mera framstående företrädare för danskt näringsliv har tackat nej till att

medverka till att försöka kratsa Hafnias kastanjer ur elden.

Den nyordning avseende styrelsesammansättningen som beslutats under hand – för att inom kort konfirmeras av bolagsstämman – hade som sin enda och högst naturliga bakgrund en nyemission i Hafnia på runt två miljarder kronor, en emission som betraktades som ett absolut överlevnadsvillkor för företaget. Kungamakarna bakom nyordningen skulle ha varit företrädarna för Lönmodtagernes Dyrtidsfond och Kommunernes Pensionsstiftelse. Så var nog även fallet; och deras motiv för beslutet om styrelsens framtida sammansättning kan mot bakgrund av vad som tidigare framkommit knappast ha varit mer än ett, nämligen att höja emissionsprojektets trovärdighet. De bägge pensionsfonderna stod som inofficiella garantier för merparten av emissionen; men en garanti på 700 miljarder kronor som S-E-Banken tidigare hade iklätt sig skulle förfalla den 1 juni – sålunda dagen innan ett bolagsstämmobeslut om nyemission kunde fattas.

Alla som yttrade sig i saken var ense om att man inom Hafnia och dess krets av intressenter äntligen hade tagit ett rejält kliv i rätt riktning. Men säg den glädje som varar mer än en vecka. Hafnias bokslut för 1991 hade varit det sämsta i företagets då etthundra-nittonåriga historia. Det kände man till. Hafnias kvartalsbokslut för första kvartalet 1992 offentliggjordes den 25 maj och visade sig – om man multiplicerade det med fyra – vara ännu sämre. Det hade man inte räknat med. Förlusten preciserades till 1,7 miljarder kronor men var – rensad för en ren bokföringstransaktion – i realiteten ännu större.

Vanmakten talar, makten tiger

Mot bakgrund av det skeende som ovan redovisats framstår det som ganska naturligt att bolagsstämman i Hafnia skulle följa den redan utstakade linjen. Men det tog tid att nå dithän – närmare bestämt fem timmar. Drygt två-

tusen av de tiotusen aktieägarna hade infunnit sig, och av dem befann sig uppskattningsvis ettuseniohundra småkapitalister i så tämligen mordisk sinnesstämning. Ebbe Christiansen höll sitt sista stort anlagda försvarstal för omdömeslösheter utan gräns och belönades – trots sin nu som tidigare påtagliga förmåga att förläna sofismer ett visst retoriskt lyft – exempelvis med en rekommendation att färdas hem till England på enkel biljett. En både välorienterad och vidsynt aktieägare föreslog att styrelsen skulle belönas med en bonus i form av harakiriknivar.

Men två i den stora nu församlade skaran satt lugnt och stilla och inväntade de omröstningar som förestod. Det var de bägge som vilade på Dyrtidsfondens och Pensionsstiftelsens röster och sannolikt även på en knippa fullmakter från andra institutionella placerare. De representerade den makt som tiger därför att den inte behöver tala. Hafniastyrelsen beviljades sålunda ansvarsfrihet. Röstsiffrorna blev åttioen procent för och nitton procent mot ansvarsfrihet. Det innebar emellertid i praktiken ett klart uttalat misstroendevotum såväl mot styrelsen och den äldre företagsledningen som mot företrädarna för de maktblock som utgjorde majoriteten av majoriteten.

Vid en presskonferens i omedelbar anslutning till bolagsstämmans slut lade Holger Lavensen och Olav Grue ut den nya kursen för Hafnia. De räknade med att den 'kapitaltilförelse' om vilken stämman helt planenligt hade beslutat skulle medge dem att under ordnade former räta upp det av dåliga rörelseresultat och stor skuldbörda vacklande företaget. De utfäste sig vidare att förnya kontakterna med UNI Storebrand och Skandia för att försöka lossa den 'järnring' i vilken de tre företagen befann sig.

Men säg den glädje som varar mer än två veckor. Måndagen den 15 juni meddelade den nya Hafnialedningen att det egna kapitalet smält ihop till 400 miljoner kronor, och ett

par dagar senare framgick det att det egna kapitalet – främst på grund av kursras i Baltica – var helt eliminerat. Det skulle ha inneburit betalningsinställelse – om nu inte den bebådade nyemissionen hade uppenbarat sig inom gångvägs avstånd.

För den någorlunda kringsynte bjuder livet i de nordiska länderna som bekant på minst tre någorlunda betydelsemättade F, av vilka det tredje skall uttydas Fotboll. Och just i mitten av juni spelade Danmark lika oväntat som välförtjänt hem Europamästerskapssegern i fotboll. Det var glädjande. Glädjande på sitt sätt var även att ett par dagar efter EM-triumfen den planerade nyemissionen i Hafnia på sitt sätt hade gått i lås, i det att Den Danske Bank, fondbolaget Bjørnskov, Paribas och sparbanken Bikuben hade garanterat att emissionen skulle fulltecknas.

På sitt sätt: ty emissionskursen var så hög att få privata investerare kunde ha betraktat den som särskilt attraktiv. Den hade satts till 105 kronor och gällde då en aktie som i ett närliggande skede hade befunnit sig på 90-kronorsstrecket – det vill säga tio kronor under pari. De institutionella placerare som bundit sig för emissionen samt de privata investerare av gamblernatur som trodde på mirakel skulle enligt en tämligen samstämmig analytikerskara – och med alla mått mätt – få betala ett betydande överpris för de nyemitterade Hafnia-aktierna. En analytiker kalkylerade fram tio kronor som ett rimligt mått på Hafnia-aktiens 'inre värde'. Och det var – sett på litet sikt – ändå i överkant.

Hansen, Jensen & Hansen

Ytterligare ett par veckor senare visar det sig att sista ordet ännu inte är sagt vad gäller Hafnias mera svindlande affärer. Det är den 30 juni 1992. Två, såväl i det här nyttjade pressmaterialet som i andra nyttjade källor namnlösa personer, infinner sig hos Hafnias finanschef, sålunda hos vice verkställande direktören Jesper Peter Hansen. De bägge

representerar den holländska ABN-banken respektive den svenska Carnegie Fondkommission. De förevisar en köpoption – eller om man så vill borgensförbindelse – vilken tycks innebära att Hafnia från innevarande dag kan betrakta sig som åtminstone ett par hundra miljoner kronor fattigare. Köpoptionen är ingen nyhet för Hansen och kan inte heller vara det. Optionsavtalet hade nämligen ingåtts så sent som på vårkanten. Det är för övrigt väl känt att den vitale, utåtriktade förutvarande koncernchefen P. V. Hansen och den tystlåtna, skygge finanschefen J. P. Hansen trots temperamentsskillnaderna hade stått varandra mycket nära.

Den här aktuella köpoptionen hade en uttalat lokal bakgrund. Huvudperson i sammanhanget var en mäklare (væxler) vid namn Leif 'Luffe' Jensen, som både hade lärt känna hästsportentusiasten Per Villum Hansen i hästsportsammanhang och gått in som rådgivare i ett börsnoterat danskt fotbollslag med ekonomiska bekymmer. Fotbollslaget hette Brøndby och gör det väl fortfarande. Det hade på Luffes inrådan och för att räta upp sin ekonomi lånevågen låtit förvärva en mycket stor post aktier i den danska Internbank. Hafnia Holding å sin sida hade utfäst sig att överta bankaktierna till visst pris försåvitt Brøndby inte längre kunde svara för planenliga amorteringar av och räntekostnader för de lån man iklätt sig.

Det kunde Brøndby inte längre; och priset på en aktiepost som tidigare hade varit mycket mera värd än i dagsläget var som framgått ej förhandlingsbart. Året är 1992 och den nu akuta finanskrisen i hög grad en bankkris – med ty åtföljande konsekvenser för kursutvecklingen för särskilt bankrelaterade aktier.

Per Villum Hansen är sedan ett tag tillbaka ute ur Hafnia-bilden; likaså Luffe Jensen ur fotbollsbilden; och Jesper Peter Hansen tvingas lämna Hafnia på dagen. Men köpoptionen låter sig inte lika lätt elimineras, ty formellt sett är optionsavtalet helt invänd-

ningsfritt. Det finns inga möjligheter att komma runt det.

Saken polisanmäls; ty omständigheterna kring optionen i fråga osar katt lång väg. Vidare stoppas handeln med Hafnia-aktier; ty nu gungar marken vid Holmens Kanal mer än någonsin tidigare. Till och med 'vildmannen' Fleming Skov Jensen i Löneamtagerens Dyrtingsfond uppger sig vara chockerad. Och slutligen kontramaderas den handel med teckningsrätter i Hafnia som den 2 juli skulle ha inletts på Fondbörsen. I det fallet har börsen av lätt insedda skäl knappast något val.

Fredagen den 3 juli finner sig så Holger Lavensen föranlåten att utåt presentera Hafnias dagsaktuella ställning. Förlusten på 'tidigare okända kontrakt' har beräknats till 350 miljoner kronor och det egna kapitalet till minus 400 miljoner kronor.

Under påföljande helg går såväl intern som extern expertis igenom akt efter akt och dokument efter dokument på spaning efter avtal som tidigare kan ha ingåtts med Hafnia men som ännu inte flutit upp till ytan. Man påträffar dock ingenting i den vägen. Det medger att den tidigare överenskomna garantutfästelsen står fast. Företagsledningen kan på söndagskvällen informera Fondbörsen om att inga hinder längre står i vägen för handeln med Hafnia-aktier och teckningsrätter i Hafnia. På måndag morgon den 6 juli kommer också handeln i gång.

Personfrågor, poverty rating, plantänkande

Redan någon vecka efter bolagsstämman den 2 juni börjar rykten cirkulera om en drastisk reduktion av antalet anställda i Hafnia. Den tillförordnade koncernchefen Olav Grue tillfrågas i saken. Hans svar blir klart och entydigt: Av Hafnias 3,500 anställda måste 1,000 lämna företaget; och personalreduktionen skall innefatta alla nivåer i företaget.

Vid ett styrelsesammanträde i Hafnia fre-

dagen den 10 juli blir det inte minst personfrågor som står på dagordningen. Ett problem för sig – som just därför inte skall utvecklas närmare här – utgör Per Villum Hansens mycket stora avgångsvederlag. Det har redan några dagar tidigare satts i fråga och bör enligt styrelsens mening återkrävas. En annat problem utgör frågan om hur pass drastisk reduktionen av cheftjänstemän i företaget bör bli. Tidigare har fyra befattningshavare i hög ställning entledigats från sina befattningar. Styrelsen beslutar att utöka antalet cheftjänstemän som måste lämna företaget till fjorton. Det rör sig emellertid nu – sägs det i varje fall när beslutet blivit allmänt bekant – inte om en konsekvens av delaktighet i begångna misstag, utan i stället om ett led i den rationalisering av verksamheten i Hafnia som inletts.

Styrelsesammanträdet den 10 juli bjöd på ytterligare en begivenhet. Styrelseledamoten Ebbe Christiansen lämnade sammanträdet innan det hade nått sitt slut. Han annonserade därvid att han skulle lämna sitt styrelseuppdrag sedan kvartalsrapporten för andra kvartalet 1992 blivit färdigställd. Det var strängt taget inte nödvändigt. Han var en både i försäkringstermer i allmänhet och i Hafniatermer i synnerhet död man.

En olycka kommer sällan ensam heter det. Det är en sanning som gång på gång skulle hamras in hos alla dem vilka hade fått till uppgift att lotsa Hafnia *ab chaos ad mundum*, att återge Hafnia det förtroende som så kraftigt eroderats genom missgrepp på missgrepp och som i mera konkreta termer inom loppet av två år hade reducerat dess egna kapital från 6,7 miljarder kronor till – ja, till hur litet?

Enligt Standard and Poor's till minus 400 miljoner kronor, vilket medförde att ratinginstitutet nedgraderade Hafnia samt bibehöll det på sin observationslista, vilket i sin tur och under rådande förhållanden ansågs förbåda ytterligare ett kliv ned på trappstegen

till underjorden. Nedgraderingen drabbade för övrigt inte endast Hafnia Holding, utan även företagens förmåga att stå för sina förpliktelser gentemot försäkringstagarna samt – med två grader – en av Hafniakoncernens två banker, nämligen Hafnia Merchant Bank, vars certifikatprogram därmed kunde betraktas som 'spekulativt'.

Standard and Poor's' nedgradering av Hafnia blev offentlig dagen före styrelsesammanträdet den 10 juli. Och dagen efter styrelsesammanträdet blev det allmänt bekant att Hafnia långtifrån hade blivit kvitt samtliga skelett i garderoberna. De nya skelettfynden innefattade inledningsvis ej försumbara aktieposter i minst fem företag – och när alla fynd hade påträffats betydande aktieposter i inte mindre än elva börsnoterade danska företag. Aktieinnehaven var så stora, att de enligt lag och författning skulle ha anmälts till Fondbörsen. Så hade emellertid inte skett. Vidare hade varken styrelse eller revisorer underättats om dem. Och slutligen var de kort och gott och sammanfattningsvis att karakterisera som klart förlustbringande placeringar.

Nettoutfallet av de tidigare dolda engagemang som kommit i dagen beräknades till minus 322 miljoner kronor. Företagsekonomi är emellertid ingen exakt vetenskap, varför den angivna summan bör betraktas som något approximativ. Den stod sig emellertid hyggligt i åtminstone en vecka. Därefter uppenbarade sig enligt norsk vidareberättelse 'nok en Hafnia-skandale'. Den skandalen skall emellertid inte relateras här. Mönstret torde vid det här laget var så välbekant, att Thomas Manns tes om konsten att vara underhållande som konsten att vara utförlig inte längre bör tillämpas fullt ut.

Den nyemission för vilken teckningstiden sträckte sig fram till måndagen den 20 juli var på intet sätt approximativ, men icke desto mindre även den en något dyster historia. I exakta termer 1,9 miljarder kronor skulle i

kraft av garantförbindelser verkligen flyta in i Hafnias kassakista. Men de kommentatorer som yttrade sig om emissionen var – alla detaljer å sido – överens om att den måste betraktas som en särdeles dålig affär för alla dem som därmed engagerade sig ytterligare i Hafnia.

Det är nu som begreppet *plan* dyker upp i handlingen. Den nya ledningen i Hafnia har bestämt sig för en *räddningsplan* i tre steg, som efter en intervju med Holger Lavensen avrapporterades i affärstidningen Børsen för den 16 juli. Det första steget skulle innefatta en allmän upprepning av Hafnias verksamhet, och en sådan hade också inletts i och med att ett stort antal direktörer hade fått eller skulle få lämna företaget. Det andra steget skulle innefatta förhandlingar med Skandia och UNI Storebrand och syfta till att eliminera det 'järnband' som slagits kring participanterna i det havererade Nordic-Cooperation-projektet. Och det tredje steget skulle innefatta en översyn av Hafnias framtida organisation, varvid man inte kunde utesluta samarbete med utländska försäkringsföretag.

Skakad finansvärld, skakad allmänhet

Företagshistorien är kantad av misslyckanden och fadäser – och måste också vara det. Affärsverksamhet är risktagande, och risktagande i affärstermer kan leda till allt mellan storkovan och konkurs. Men det går en skarp skiljelinje mellan affärsverksamhet och affärsverksamhet. På ena sidan om linjen befinner sig sådan affärsverksamhet som lyckas eller misslyckas men hela tiden hållit sig inom lagens rāmärken och inom allmänt accepterade normer för vad man gör och inte gör – och på den andra sidan helt enkelt affärsverksamhet i rakt motsatta termer.

I mera specifikt danska termer existerar endast en motsvarighet till Hafnias svindlande affärer, något som återigen och med eftertryck bekräftar bibliskt förankrad visdom av

typen 'intet nytt under solen' eller tesen om att varje generation föredrar att göra sina egna misstag.

Motsvarigheten i fråga blev på sin tid en tankeställare inte bara för danskt utan även för svenskt vidkommande. I svenska termer rubricerade man tankeställaren 'Lantmannabankens fall'. Den bank man åsyftade bar i mer exakta termer namnet *Den Danske Landmandsbank, Hypothek- og Vekselbank A/S*, och strängt taget föll den egentligen inte. Den var mycket illa ute, men av samma skäl som motiverade att 1990-talets krisbanker inte fick falla fick inte heller Landmandsbanken falla.

Landmandsbanken bildades 1871 och begynte sin verksamhet 1872. Den var sålunda i åtminstone ett avseende årsbarn med Hafnia. De bägge företagen var produkter av det tidiga 1870-talets enastående konjunkturuppgång med ty åtföljande starkt växande efterfrågan på banktjänster och försäkringstjänster. Landmandsbanken expanderade snabbt både volymmässigt och vad gällde produkt-sortiment. En av dess mest framgångsrika specialiteter blev – trots firmanamnet – industrifinansiering. Bankens förste verkställande direktör Isak Glückstadt var en kapacitet av det mycket stora formatet – lika initiativrik som uppslagsrik – och skulle verka i sin befattning ända fram till 1910. Då efterträddes han av sonen Emil Glückstadt. Det var en succession som skulle få sina konsekvenser.

Ty någorlunda varm i kläderna involverade Glückstadt junior sig själv och Landmandsbanken – som vad gällde balansomslutningen då hade blivit Nordens största bank – i vad som mera kortfattat karakteriserats som 'spekulationsaffärer', affärer vilkas karaktär av Hafnia-föregångare mer i detalj kan avläsas i skriftstycken som 'Højesteretsdom af 29 Sept. 1923' och 'Bankkommissionens Beretning' från 1924.

Två samtida citat – det ena från 1925 och

det andra från 1992 – samt mellanliggande text får här *både* illustrera tidlös mänsklig dårskap i affärstermer och förmedla en föräring om vad som kunde ligga i förlängningen av försöket att *efter plan* snarare än efter *realistisk och omsorgsfull planering* rekonstruera Hafnia *samt* säga vad som sägas bör om vad som på inhemsk botten sades om ‘turena i Hafnia’.

1921 års räkenskaper [resultaträkning] visade överskott, men de nödvändiga avskrivningarna blevo allt större, och då en undersökning 1922 visade, att det kunde väntas en förlust på 144 miljoner kronor, måste Nationalbanken [i Köbenhavn] ställa 30 miljoner kronor till [Landmands]bankens förfogande. Beloppet visade sig dock otillräckligt, och i september samma år skedde en genomgripande rekonstruktion. Styrelsen trädde tillbaka, och staten, Nationalbanken och Ostasiatisk Kompani [vars huvudfinansiär Landmands-banken varit] åvägabrakte [tillsköt] en reservfond på 70 miljoner kronor. Emellertid hade hela aktiekapitalet gått förlorat, och i februari 1923 måste staten övertaga hela garantien för banken till 1928. Medlemmarna av direktion [företagsledning] och bankråd [styrelse] ådömdes genom Högesteretsdom 29 september 1923 höga böter för överträdelse av aktie[bolags]-lagen, varigenom denna affär, *som skakade samhället*, äntligen synes ha avslutats. Räkenskaperna för 1923 visade ett mindre överskott, som dock delvis slukats av nya avskrivningar.

Först 1928 var emellertid en första någorlunda genomgripande rekonstruktion av Landmandsbanken avslutad. Då hade staten tecknat hela aktiekapitalet på 50 miljoner kronor. År 1932 kunde en statsgaranti för inlånade medel avvecklas, och 1936 företogs en första nyemission på 12,5 miljoner kronor. Därefter minskade staten successivt sitt engagemang i Landmandsbanken, som – efter att ha drivit in i och drivit på ett flertal

fusioner på bankområdet – 1976 erhöll det namn under vilket det figurerar i förevarande framställning, nämligen *Den Danske Bank*.

Det kan här repetitionsvis framhållas att Den Danske Bank hade försträckt Hafnia två miljarder kronor – samt att Hafnia kvitterat förtroendet med att använda det ju ej obetydliga beloppet till aktieförvärv av så huvudlös karaktär, att inte ens gosselynne, hoppfull håg och fantasi gärna kunde annat än gråta över vad de fört med sig.

Det redan citerade stycket är hämtat ur all visdoms bästa källa på svenska språket, nämligen och sålunda ur andra upplagen av Nordisk Familjebok, och här närmare bestämt ur spalt 30 i dess 1925 publicerade del 37. Nu till Svenska Dagbladet av den 18 juli 1992, i vilken tidningens korrespondent i Köpenhamn Jens Christian Hansen under rubriken *Turer i Hafnia upprör dansk finansvärld* formulerar sig på följande sätt:

Chocken, eller snarare chockerna, efter alla de skelett som under de senaste veckorna har dragits fram ur garderoberna på den krisdrabbade danska försäkringskoncernen Hafnia, *skakar* nu både den danska finansvärlden och allmänheten.

Man frågar sig hur en enda man – den tidigare VD:n Per Villum Hansen – kan få ett egenkapital på 6,5 miljarder danska kronor att försvinna på bara två och ett halvt år. Varför har ingen i Hafniakoncernen vägrat att delta i de olagligheter som har förekommit? Och var finns kontrollen från myndigheternas sida?

Det är inte så mycket det faktum att Hafnia har fölorat pengar som upprör, som det sätt på vilket det har skett. Kritiken handlar mest om att det har varit möjligt för i stort sett en enda man att genom spekulativa investeringar spela bort en så väl förankrad och traditionsrik verksamhet som Hafnia. Det försvagar det förtroende från allmänhetens sida som är nödvändigt i finansvärlden.

Just Hafniakrisen anses också vara en av orsakerna till att ett till synes löst rykte för

några veckor sedan gav Danmarks näst största bank, Unibank, en allvarlig knäck. Rykten om en förestående betalningsinställning förde till att åtskilliga kunder hävde sina konton i banken. Bara efter ett extraordinärt ingripande av Finanstilsynet, den danska myndighet som kontrollerar bankerna, samt Danmarks Nationalbank, kunde ryktena om en krasch för Unibank begravas.

Det är framför allt nedgången för tre stora och kända danska koncerner som har fått en del av förtroendet till det danska finanssystemet att försvinna. Först var det Nordisk Fjær som kraschade efter en rad svindlande turer, sedan var det EG-parlamentarikern Klaus Riskær Pedersens luftslott i det börsnoterade bolaget Accumulator Invest som rasade, och nu senast är det alltså avslöjandena om en rad olagligheter i Hafnia. I alla tre fallen undersöks nu turerna av den speciella polisen för ekonomisk brottslighet. Och både när det gäller Nordisk Fjær och Accumulator Invest krävs styrelserna på ersättning.

Förtroendet för styrelsernas arbete, för *revisorernas* namnteckningar under boksluten och för de offentliga kontrollsystemen har fått en allvarlig knäck. Därför pågår just nu en omfattande självvrannsakning i Danmark, och man frågar sig hur förtroendet kan återskapas.

Nye smykke Klæder

Måndagen den 20 juli går som nämnts teckningstiden för de nyemitterade Hafnia-aktierna ut. Emissionen har inbringat 700 miljoner kronor. Det blir sålunda garanterna – i en eller annan tidningsnotis benämnd 'redningsgruppen' – som får träda emellan. Hafnias egna kapital – framräknat som skillnaden mellan plus 1,9 miljarder kronor i aktieägartillskott och minus 400 miljoner i negativt eget kapital – kan därefter preciseras till 1,5 miljarder kronor.

Samtidigt har en förhandlingsomgång med ledningen för Hafnia på ena sidan av bordet

och företrädare för företagets större bankförbindelser på dess andra sida lett till att ett antal större kortfristiga lån fått löptiden utsträckt till tolv månader.

Den tillförordnade koncernchefen Olav Grue tillbringar en del av just måndagen den 20 juli i Oslotrakten. Det är emellertid ingenting bekant om utfallet av den nya kontakten mellan företrädare för Hafnia och UNI Storebrand. Tre och en halv semestervecka senare – eller nog bestämt fredagen den 7 augusti – fattar styrelsen beslut om att låta 535 anställda i Hafnia lämna företaget. Beslutet i fråga skall effektueras per den 27 augusti.

Så något tillbaka i tiden. Den 25 juli ägnade den alltid välinformerade Dagens Næringsliv en helsida åt Hafnia. Man gav ett kortfattat med ändå detaljerat besked om komponenterna – de var flera än som här nämnts – i den då sammanräknade nyemissionen. Men en av tidningens medarbetare, Arne Halvorsen, lät läsekretsen också stifta närmare kontakt med Hafnias nye styrelseordförande Holger Lavensen. Denne redogjorde då för en mera distinkt affärsinriktad *plan* för Hafnias verksamhet.

'Planen er å före konsernet tilbake til forsikring og bankvirksomhet, selge ut deler av datterbedriftene og kvitte sig med alt som ikke har med forsikring å gjøre.' I planen låg vidare att reducera personalen med mellan 600 och 1,000 anställda och därefter sälja de tunga aktieposterna i Skandia och Baltica, för vilka man i dagsläget hade en räntekostnad på 50 miljoner kronor i månaden.

Fredagen den 7 augusti hade Hafnialedningen – såsom redan framgått – verkligen avancerat från ord till beslut vad gällde reduktionen av antalet anställda. Under en veckas tid vilade den frid över företaget som ett så resolut grepp förtjänade. Därefter inträffade emellertid saker och ting slag i slag.

Den 14 augusti var Baltica-Holding-aktien nere i 400 kronor. Likaså den 14 augusti var Skandia-aktien nere i 80 kronor. Den tidigare

Hafnialedningen hade för inte så länge sedan erbjudit sig att köpa på visst sätt nyemitterade Baltica-Holding-aktier för 1,000 kronor per styck; och den tidigare Hafnialedningen hade vidare för inte så länge sedan erlagt runt 220 kronor per styck för de Skandia-aktier som nu tyngde portföljen. Här nämnda och andra växlar som hade dragits på framtiden vilade nu i händerna på en försyn, om vars brist på välvilja man snart nog skulle få besked.

Lördagen den 15 augusti kunde man lätt räkna fram att Hafnia sedan början av juli gjort kursförluster som uppgick till 700 miljoner kronor på sina Baltica-aktier och Skandia-aktier. Det var illa nog. Men därtill kom att kursfall på danska aktier och obligationer hade medfört ytterligare förluster på 500 miljoner kronor. Det gör totalt 1,2 miljarder kronor.

På försäkringssidan hade det samtidigt framkommit att vissa försäkringsavtal ingångna under Villum-Hansen-epoken krävde en förstärkning av ersättningsreserven för kreditförsäkring på minst 250 miljoner kronor – samt att det tekniska resultatet för verksamheten under juli och augusti månader sannolikt skulle sluta i en förlust på 150 miljoner kronor.

Styrelsen sammanträdde naturligt nog redan måndagen den 17 augusti. Man tvingades då konstatera att det egna kapitalet inte bara återigen var helt förbrukat, utan även och återigen att det stod på minus: 1,900 miljoner kronor i nytt aktiekapital minus 400 miljoner i tidigare negativt eget kapital minus 1,200 miljoner i kursförluster minus 250 miljoner i reservförstärkning minus 150 miljoner i förlust på försäkringsverksamheten måste sluta i ett saldo på minus 100 miljoner kronor. Och under dagens lopp ökar kursförlusterna med ytterligare 100 miljoner kronor.

Försöket till en reguljär rekonstruktion av Hafnia hade misslyckats.

Tisdagen den 18 augusti hemställde styrelsen för Hafnia om börsstopp för företaget

aktier i Köpenhamn, London och Frankfurt. Påföljande dag framkom orsaken till att man begärt börsstopp. Styrelsen bekantgjorde nämligen då att Hafnia inställt betalningarna. Därefter lät man lyfta in den bättre delen av Hafnia Holding motsvarande ett värde av 6,0 miljarder kronor i ett nybildat företag med namnet Hafnia Holding af 1992 A/S, samtidigt som man lät den sämre delen av Hafnia Holding till ett värde av minus 5,9 miljarder kronor förbli där den redan befann sig.

Operationstekniken i fråga hade utvecklats i början av 1970-talet och med viss framgång prövats på det då illa utsatta skeppsvarvet Burmeister & Wein. Det var Olav Grue som den gången hade hållit i kniven och som nu återigen gjorde det. Räkningen för den senare operationen betalades av naturgivna skäl av Hafnias kreditorer – sålunda av dess aktieägare och långivare i övrigt.

Bland de sålunda drabbade aktieägarna återfanns givetvis inte bara ett antal större institutionella placerare, av vilka några här har passerat revy, utan även enskilda placerare med mycket stora poster såsom den tidigare styrelseordföranden Ebbe Christiansen och den ännu tidigare vice styrelseordföranden Haldor Topsøe. Men för ett någorlunda känsligt samvete återfanns i den nämnda skaran framför allt många mindre aktieägare, vilka inte i tid varsnat faran och därför fått betala för en kombination av dumhet och hänsynslöshet och kamratanda i ordets sämsta mening som man inte hade räknat med och förutan vilken en ägarstrid om ett annat nordiskt bolag aldrig inletts.

Hade Hafnia någonsin haft en chans att stå emot den tidens våg som dess företagsledning en gång i så hög grad hade medverkat till att framkalla? Det vet ingen. Men ett tidigare och fastare grepp kring den problematik som ledde till företagets fall skulle i varje fall inte ha resulterat i den kraschlandning som kan tidfästas till den 19 augusti 1992. Hur som helst: Nu var i varje fall för

Hafnias del ägarstriden om Skandia helt och hållet avvecklad. Stridslusten var ett minne blott och ammunitionen bortskjuten.

Den 31 augusti utgick så ett budskap från Hafnia, vars innehåll i korthet var att verksamheten under första halvåret 1992 hade givit ett negativt resultat på 3,8 miljarder kronor.

Den som – avslutningsvis – söker efter något slags symbolisk underton i det drama som ledde till Hafnias fall kan med fördel begrunda följande lilla passage i det snåriga partituret: först den ödesdigra 19 augusti 1992 lämnade de två fortfarande kvarstående ledamöterna av den styrelse som låtit sig förföras av eller somna in till tonerna av Ebbe Christiansens retoriska utsvävningar och Per Villum Hansens himlasvävande visioner Hafniastyrelsen. De bägge hette Tandrup och Lett och får betraktas som uthålliga riddare av varsin sorglig skepnad.

Over ævne: Andet stykke

Stockholm–Oslo/Vika

Hafnias ensidiga beslut från slutet av april 1992 att – trots allt som kunde tala emot det – välja en dansk lösning på Hafnias framtid måste ha skapat viss förvirring såväl hos Skandialeddningen som hos ledningen för UNI Storebrand. Situationen var dock i varje fall på *ett* sätt lättare att hantera för folket på Sveavägen 44 i Stockholm än för branschkollegerna i Vika utanför Oslo. I Skandia satt man inte med oerhörd stora aktieposter som föga gav utom kursförluster och tyngande ränteutgifter. Det gjorde man emellertid i UNI Storebrand; och det innebar givetvis ett betydande bekymmer för det norska företaget.

Ett annat bekymmer för UNI Storebrand innebar att företaget – för att nu låna en rubrik från Dagens Industri av den 4 maj – på sätt och vis 'satt fast i ett skruvstäd' av mera formell karaktär. Prisdirektoratet (i svenska

termer Konkurrensverket) hade med oblidla ögon sett på att UNI Storebrand *både* var så stort som det var på hemmamarknaden med dess över fyrtioprocentiga andel av den inhemska försäkringsverksamheten mätt i premieinkomst *och samtidigt* ägde drygt 28 procent av aktiekapitalet i skadeförsäkringshuvudkonkurrenten Vestas moderbolag Skandia. Det var bakgrunden till ett regeringsbeslut om att UNI Storebrands aktieinnehav i Skandia senast den 1 juli måste vara nere i högst tio procent av hela aktiekapitalet.

Den av Gro Harlem Brundtland ledda socialdemokratiska regeringen och Prisdirektoratet hade tidigare visat sig vara någorlunda flexibla i UNI-Storebrand-favör. En förskjutning framåt i tiden av ovannämnda tidsgräns kunde därför inte uteslutas. Men med Fondbörsen i Oslo ställde det sig något annorlunda. Börsledningen hävdade bestämt att UNI Storebrand fortlöpande borde redovisa värdet på aktieinnehavet i Skandia efter marknadsvärde och inte efter vad man en gång hade betalat för de aktieposter som efter hand staplats på varandra som Pelion på Ossa. Och marknadsvärde i stället för inköpsvärde skulle slå mycket hårt på bokslutet för 1991.

Skandialeddningen likaväl som andra konsumenter av affärspress kände väl till både det ena och det andra, och mot den bakgrunden gjorde styrelseordföranden Sven Söderberg och koncernchefen Björn Wolrath bedömningen att det var bättre att etablera direktkontakt med norrmännen än att nöja sig med att ta del av deras möjliga sinnesskiftningar och positionsförflyttningar via massmedia.

Torsdagen den 7 maj ringde sålunda Wolrath upp UNI-Storebrand-chefen Jan Erik Langangen. Han aktualiserade därvid det byte mellan större delen av Skandias internationella verksamhet och avyttringen av sex sjundedelar av UNI Storebrands stora post Skandia-aktier, som hade varit en av huvudkomponenterna i det trepartsavtal som så

nyligen både ingåtts och rämnat. Påföljande dag ägde också en svensk-norsk diskussion i ämnet rum i Oslo. Men den förde inte vidare. I rådande läge betraktade nämligen ledningen för UNI Storebrand inte en förhandlingslösning med Skandia som en optimal avveckling av ägarstriden..

Nämnda inställning hade dagen dessförinnan framkommit vid ett styrelsemöte i UNI Storebrand. Då hade Jan Erik Langangen utvecklat och vunnit fullt gehör för tre andra framgångsvägar – i tur och ordning som följer: man skulle – genom Morgan Stanley och underförstått för att bredda fronten – ta kontakt med potentiella partners ute i världen, och i första hand då med Allianz i Tyskland, med UAP i Frankrike och med Employer's Re i USA; man skulle utnyttja de 'krokvägar' som kunde finnas för att komma runt den rösträttsbegränsning vid bolagsstämmorna i Skandia som steriliserade stora aktieinnehav; och man skulle slåss i media.

Kort sagt: Man skulle i UNI Storebrand inte sträva efter en uppgörelse i samförstånd med Skandia. Man skulle i stället ringa in det svenska företaget i syfte att den vägen erövra ett bestämmande inflytande över det.

Stormvarning

Jan Erik Langagens solida dubbelutbildning och många andra vinnaregenskaper hade inte bara snabbt fört honom fram till en topposition inom norskt näringsliv. De hade även givit honom möjligheter att knyta och vid behov nyttja kontakter på så hög nivå, att de även i mera substantiella termer kunde tjäna hans syften – och det var just vad han gjorde.

Han kunde sin något särpräglade nationella miljö utan och innan. Där fanns en riksdag och en regering som hellre lade sig i stort som smått än begrundade välsignelsen av laissez-faire-politikens självreglerande mekanismer. Där fanns ämbetsverk som hellre lade sig i stort som smått än lät saker och ting fungera

på ett ungefär. Det här var Norge med preussisk-svensk förvaltningstradition och noggrann tillämpning av spelets regler – inte Danmark med oss trav- och galoppsports-habituéer emellan och går det så går det.

Men alla är vi ändå människor.

Langangen hade förvisso stött på motstånd i sin här antydda något manipulativa verksamhet. Det hade dock inte nämnvärt rubbat hans möjligheter att hårt och envetet driva en klart utstakad linje fram mot det nordiska försäkringsimperium med Oslo som huvudstad som föresvävade honom. Två kvinnliga makthavare – en riksdagsledamot och en ämbetsman – hade i någorlunda klara verba anmält missnöje med vad de betraktade som mindre önskvärda inslag i Langagens aktionsmönster – både i och för sig och i relation till myndigheterna. Det var anmärkningsvärt, men än så länge inte mycket mera.

Allvarligare var på sitt sätt att Langangen hela tiden hade att dras med en aggressiv hund vid namn *Dagens Näringsliv*. Den nafsade honom i byxbenen så snart han förflyttade sig. Den gav skall som ekade över halva Norden så snart han förflyttade brickorna i sitt stort anlagda spel om försäkringsherradömet i Norden. Kort sagt: Den första statsmakten tedde sig inte helt omöjlig i sammanhanget. Inte heller den andra statsmakten. Men den tredje statsmakten besvärade den driftige styrelseordföranden i Statoil och koncernchefen i UNI Storebrand Jan Erik Langangen desto mera.

Så var det då dags igen.

Ett par dagar före den svensk-norska kontakt-trevaren och kontakten publicerade *Dagens Näringsliv* en intervju med den schweiziske finansmannen Martin Imbach. Denne var styrelseordförande i investmentbolaget SIS Holding, som i sin tur var tredje störste aktieägare över huvudet taget samt störste utländske aktieägare i UNI Storebrand. Enligt intervjun skulle Imbach ha yttrat att UNI Storebrands styrelse och ledning snarast borde

avgå. De hade nämligen – fortfarande enligt Imbach – till fullo bevisat sin oduglighet.

Imbach befann sig på rundresa i Norge. Han gjorde gällande att han haft kontakt med flera större norska aktieägare och att de stod bakom honom. Det kunde därför bli hård kamp på den kommande bolagsstämman i UNI Storebrand. Imbach trodde inte på att – som det hade ryktats i pressen – Paribas eller någon annan större aktör på den europeiska finansmarknaden skulle liera sig med UNI Storebrand. Snarare trodde han då på att UNI Storebrand återigen skulle bli utnyttjat, såsom hade skett när företaget – till ett pris av två miljarder kronor – hade låtit sig förledas av S-E-Bankens locktoner. Därför och sålunda: 'Vi måste stoppa ledningen i UNI Storebrand från att göra flera dumheter. Om inte försvinner snart hela kapitalet i bolaget och staten måste gå in med hjälp.'

Stormstyrka

Bolagsstämman i UNI Storebrand den 13 maj 1992 var både välbesökt och välregisserad. Av företagets 120,000 aktieägare hade bortemot ettusen infunnit sig i Oslos Konserthus, där de inledningsvis fick lyssna till en manande appell av styrelseordföranden Thorleif Borge och därefter till en trekvarter förkunnelse av Jan Erik Langangen.

Borge manade till 'consensus' kring den strategi UNI-Storebrands-ledningen hade valt. Man skulle inte, preciserade han sig, öda tid och kraft på inbördes käbbel. Hans appell kan väl bäst sammanfattas i det kända uttrycket 'enade vi stå, söndrade vi falla'.

Men Borge blev inte oemotsagd. Flera aktieägare undanbad sig 'å bli pålagt lojalitetsband och teieplikt [tystnadsplikt] som för tankarne til land og regime vi helst ickje vil bli samanlikna med'. Det ifrågasattes om Borge inte borde ta tillbaka sin uppmaning om rättning i leden. Men det avstod han ifrån.

Langangens utförliga genomgång av det förflutna, det närvarande och framtiden i

UNI-Storebrands-termer var – som man ju kunde förvänta sig – väldisponerat, välformulerat och väl framfört; och det rörde sig – som man ju också kunde förvänta sig – huvudsakligen kring de fördelar som det stora innehavet av Skandia-aktier på sikt skulle medföra. Men hans genomgång övertygade långtifrån alla. Den utlöste därför en fyra timmars debatt, som fick Bergens Tidende att formulera en huvudrubrik *Stormande møte i UNI Storebrand* och ingressvis sammanfatta vad som egentligen sig tilldragit i följande ordalag:

Kaskader av kritikk velta over styresbordet då UNI Storebrand i går avvikla generalforsamlingen. Meir enn fira timar gjekk med den første punktet på dagordenen. Det kom krav om at såvel konsernchefen, Jan Erik Langangen, som styret må skiftas ut. Særleg galdt kritikken aksjeinvesteringane i Skandia, som vart omtala som 'eventyr, spekulative og risikofylte oppkøp'.

Den ovan nämnde Martin Imbach yttrade sig givetvis på bolagsstämman. Han föreslog att ett antal styrelseledamöter samt den operativa ledningen för UNI Storebrand skulle bytas ut. Han hävdade att han hade flera andra representanter för de större aktieägarna på sin sida. Det var emellertid en sanning med modifikation.

Styrelseordföranden i *Stiftninga UNI* – UNI Storebrands störste ägare med mer än en fjärdedel av företagets aktier i portföljen – Sverre Pettersen uttalade sig 'varmt for Skandia-köyret'. Det hade han emellertid och strängt taget inte behövt göra. Av de – noga räknat – 953 närvarande stämmodeltagarna satt 119 deltagare med fullmakter för nästan 42 miljoner aktier, medan 834 deltagare företrädde 4,6 miljoner egna aktier. De omröstningar som företogs gick helt foljdriktigt företagsledningens väg. Det är alltid mycket lättare att med hoppfullt sinne vedervåga institutionella tillgångar än eget sparkapital.

Mycket skiljer – såsom tidigare antytts – mellan norskt och danskt samhällsliv, men just nu och i försäkringstermer föga.

För det utdragna bolagsstämmodramats scenframträdande i det mycket stora formatet hade långt före omröstningsdags höjstrettsadvokaten Wilhelm Henrichsen svarat. Henrichsens framträdande blev så dramatiskt till både form och innehåll, att det ansågs befogat att låta även svensk tevepublik få beskåda den ursinnige advokaten i aktion och – inte minst – avnjuta hans på sluttampen gammaltestamentligt-apokalyptiskt vinklade budskap.

Henrichsen gick i termer som redan anförts till rätta med Thorleif Borge. Han karakteriserade 'Skandia-saka' som ett rent äventyr till en kostnad av hittills 1,2 till 1,5 miljarder kronor. Han uttalade att bokslutet i själva verket – om Skandia-aktierna nu hade upptagits till deras rätta värde och inte som 'omlöpsmiddlar' – var ganska katastrofalt. Han ansåg att 'skrifta på väggen' talade om en bomb som ännu inte hade detonerat. Han uppmanade styrelsen att blicka mot *den* vägg där de kunde se sina hattar och därefter ta hattarna och gå.

'Skrifta på väggen' – på originalspråket *mene, mene tekel u-farsin* – är en ordsammanställning som vållat bibelexegeterna åtskilligt huvudbry. Här är det emellertid tillfyllest att helt enkelt återge ett par bibelverser som står att läsa i Daniels bok 5:26–27: 'Och detta är uttydningen därpå: Mene, det betyder: *Gud har räknat ditt rikets dagar och gjort slut på det*. Tekel, det betyder: *du är vägd på en våg och befunnen för lätt*.'

Det var en osynlig hand som mitt under den kaldeiske kungen Belsassars gästabad hade skrivit de fyra orden på en vägg. Det var profeten Daniel som hade hämtats till gästabadet för att tyda orden och även gjorde det. Men det var en högre makt som bestämde att Belsassar inom kort skulle skiljas från det liv han levde.

Ett par veckor efter bolagsstämman i UNI Storebrand gick mäklarfirman Merryll Lynch i London ändå ut och gjorde gällande att UNI-Storebrand-aktien var köpvärd. Den besatt viss potential, även om den också måste betecknas som spekulativ. Den intresserade hade alltså att väga mycket hög rabatt mot hög risk.

Kaldeiskt

En månad efter bolagsstämman tvingades UNI Storebrand att redovisa vad som måste betecknas som ett vinstras för första kvartalet 1992. Samtidigt stod det klart att företaget under 1991 förlorat hemmamarknadsandelar på både livförsäkringsområdet och skadeförsäkringsområdet. Därtill kom att aktiekursen sedan en tid tillbaka kontinuerligt böjde av nedåt.

Media pressade företagsledningen på vad framtiden nu kunde bära i sitt sköte. Svaren blev med få undantag rätt allmänt hållna. Man kunde tänka sig ett av flera aktionsmönster vad gällde innehavet av Skandia-aktier, men man skulle under alla omständigheter ansöka om att få ligga kvar på hela innehavet även efter den 30 juni, då det – försåvitt Skandia inte sålde av Vesta – ju egentligen skulle ha reducerats till högst tio procent av hela aktiekapitalet.

En sådan ansökan ingavs också. Och just den 1 juli fastställde Finansdepartementet ett beslut som Kredittilsynet hade fattat och som medgav UNI Storebrand att ligga kvar med Skandiannehavet ända fram till och med den 30 juni 1993. De särskilda villkor som kringgärdade det nya beslutet om dispens kan förbigås här, ty de skulle inte få någon praktisk betydelse.

Den 1 juli 1992 blir av mer än ett skäl en dag att minnas. Dagens Näringsliv hävdade då i en stort upplagd artikel, att UNI Storebrand 'tekniskt sett' skulle vara i konkurs. Tidningen hade räknat sig fram till konkurs-situationen huvudsakligen genom att subtra-

hera UNI Storebrands egna kapital per den 30 april på 2,3 miljarder kronor med den orealiserade förlusten på Skandia-aktier på 2,3 miljarder kronor samt med övriga orealiserade kursförluster på 200 till 300 miljoner kronor.

Från UNI Storebrand utgick omedelbart en gensaga som inte saknade visst fog. Dagens Näringslivs kalkyl var väl grov och väl summarisk i relation till den något drastiska slutsatsen. Det var dock just den som – enligt flera bedömare – omedelbart medförde att såväl de fria som de bundna aktierna i UNI Storebrand föll kraftigt på börsen.

Nu hade man inom UNI Storebrand förvisso fullt klart för sig att det var nödvändigt med ett stort kapitaltillskott om man skulle kunna 'stabilisera' företagets aktiekurs och kundrelationer. I de termerna uttryckte sig i varje fall Jan Erik Langangens stabschef Jarle Erik Sandvik i ett 'notat' ställt just till Langangen själv.

Fredagen den 3 juli sammanträdde styrelsen för UNI Storebrand. Dagsläget tecknades sålunda: å ena sidan hade alla tänkbara utländska partners utom Allianz förklarat sig ointresserade av att engagera sig i UNI Storebrands Skandiaproblematik; men å andra sidan skulle inga mera besvärande lån förfalla förrän framemot slutet av september månad. Och vinnarstrategin lades fast enligt följande: beslut om nyemission på 1,5 miljarder kronor den 27 juli; emissionsprospekt klart till den 18 augusti; avtal med garantier av nyemissionen i hamn senast den 24 augusti; samt teckningstid mellan den 15 september och 15 oktober.

Här rörde det sig verkligen om planering och inte bara om plan. Men planen var å andra sidan av skäligen diffus och inte helt sympatisk karaktär. Den innebar nämligen och i korthet att man skulle behålla Skandia-aktierna, alltmedan 'Wolrath sakte ble svettet ut'.

Jan Erik Langangen tog under den närmast

följande veckan kontakt med vissa presumtiva garantier av den bebådade nyemissionen. Resultatet blev blandat, ty från ett och annat håll antyddes villkor av inte helt harmlös karaktär för benägen medverkan i projektet – såsom exempelvis att styrelsesammansättningen i UNI Storebrand skulle ses över.

Den 10 juli avrapporterade i alla händelser Langangen resultatet av sina ansträngningar till enskilda styrelseledamöter; och den 11 juli avreste han med familjen till den då pågående världsutställningen i Sevilla.

Måndagen den 13 juli publicerade Dagens Näringsliv uppgifter om den planerade nyemissionen i UNI Storebrand – nu fixerad till 1,4 miljarder kronor – och upplyste därvid – sålunda helt riktigt – om att arbetet på att få ihop ett garantkonsortium hade tagit sin början. En nyemission skulle – refererade eller konkluderade tidningen vidare – ge UNI Storebrand en förbättrad förhandlingsposition gentemot Skandia samt dessutom medverka till att företaget inte underskred Kreditilsynets 'solvenskrav'.

Samma dag inträffade ett nytt stort kursfall för UNI-Storebrand-aktierna – i avslouta tal från 35 till 30 kronor för den fria aktien och från 32 kronor till 27 kronor och femtio öre för den bundna aktien.

Vägd, vägd två gånger om

Fredagen den 17 juli avreste Jan Erik Langangen från Madrid till München. Efter ett par dagar i Tyskland trodde han sig kunna konstatera att den internationella efterfrågan på Skandia-aktier var stor. 'Ennå var intet tapt.' Onsdagen den 22 juli bestämde han sig efter samråd med familjen för att avgå som koncernchef i UNI Storebrand. Torsdagen den 23 juli informerade han ledningen i Norsk Hydro om sitt beslut, som tills vidare skulle betraktas som inofficiellt. Han poängterade därvid särskilt att ett skifte på koncernchefsposten måste underlätta den planerade nyemissionen.

Fredagen den 24 juli förkunnade en sju-spaltersrubrik i Aftenposten att 'Aktion kan felle ledelsen i UNI'. Någon hade läckt information till tidningen. På förmiddagen lördagen den 25 juli samlades hela UNI-Storebrand-ledningen hemma hos Langangen, och på eftermiddagen sammanträdde styrelsen. Då informerade Langangen även sin inre krets om beslutet att avgå som koncernchef. Han hade ursprungligen tänkt vänta därmed till onsdagen den 29 juli, men läckan till Aftenposten hade gjort det nödvändigt att gå händelserna i förväg. Det hade varit bättre om informationen hade kunnat skjutas fram till sistnämnda datum, ty då – ansåg i varje fall Langangen själv – hade hans avgång kunnat framstå som helt frivillig.

Varför hade en sådan snabb och genomgripande scenväxling ägt rum?

Högst sannolikt och *för det första* därför att det amerikanska ratinginstitutet Moodys den 20 juli inte bara hade sänkt UNI Storebrands kreditvärdighet på korta lån från P 2 till P 3 (medan Skandia och ett par blödande norska banker fick ligga kvar på P 1), utan även placerat företaget som nummer sju från botten på en kvalitetsrankingslista som innefattade sjuttiosju större försäkringsföretag.

Högst sannolikt och *för det andra* därför att chefen för det norska fondkommissionsfirman Fondfinans Erik Must vid en arbetslunch på UNI Storebrand den 21 juli hade presenterat ett tolvsidigt dokument, som både genom och under rubriken *Tillit og emisjon* talade om för de närvarande, att utan tillit blev det ingen emission – samt därtill att just marknadens tillit till ledningen för UNI Storebrand nu befann sig bra nära nollpunkten.

Högst sannolikt och *för det tredje* därför att kursen på aktierna i UNI Storebrand den 22 juli hade stabiliserats på en ny bottennivå – och samtidigt mediabevakningen av och mediadiskussionen kring UNI Storebrand avancerat till sådan intensitetsgrad i negativa termer, att någon eller några måste falla. Det

blev inledningsvis Jan Erik Langangen – men det skulle inom loppet av två veckor bli hela styrelsen.

Under bolagsstämman den 13 maj hade några av de många talarna ifrågasatt om det var lämpligt att Langangen innehade både styrelseordförandeposten i Statoil – efter Norsk Hydro och Orkla nummer tre på den norsknationella företagsranglistan – och koncernchefsposten i UNI Storebrand. Mot slutet av augusti hade Langangen mist även förstnämnda befattning. Han var inte mer än 42 år fyllda när han – efter att ett år och fyra månader tidigare ha inletts i frestelse av den dåvarande S-E-Bankschefen Bo Ramfors – hade fallit två gånger om. Hans marsch mot stjärnorna hade varit både snabb och välförtjänt. Hans fall hade också det varit snabbt.

Men var det egentligen välförtjänt?

De av er som är utan skuld

Först mot slutet av ovan relaterade drama fördes Thorleif Borge in i bilden i helfigur. Det är egentligen rätt egendomligt. Han var dock inte endast styrelseordförande i UNI Storebrand, utan även chef för den stiftelse med namnet UNI som kontrollerade mer än en fjärdedel av aktiekapitalet i UNI Storebrand. Det hade riktats en hel del hårda ord till Borge vid bolagsstämman den 13 maj, och när kraven på en förnyelse av ledningen i UNI Storebrand så småningom framfördes blev det också Thorleif Borges och inte Jan Erik Langangens namn som kom att stå som nummer ett på listan.

Efter först den enes och därefter den andres fall var det en hel del UNI-Storebrand-intressenter som via media fann det angeläget att framhålla att vederbörande själva inte hade medverkat i den utveckling som hade lett dithän. Det blev ett tag så att säga trångt vid det tvättställ runt vilket alla känner alla och alla är ute i samma ärende, nämligen att någorlunda offentligt två sina händer. Men efter hand tycks det ändå även i UNI-Store-

brand-intressent-termer ha stått klart, att en styrelseordförande i allmänhet och en styrelseordförande i Borges unika dubbla position i synnerhet alltid bär det mycket stora ansvaret inte bara när ett företag far illa, utan även när en företagsledare inte får den typ av styrelse-support som – exempelvis – antingen sätter fart på honom eller håller honom på mattan.

Historien har många hjältar men få hjältinnor. Så skulle man kunna travestera en gammal sanning som tillåtits att även tidigare få figurera i NFT, nämligen att historien har få vinnare men många förlorare. Den förste som aspirerade på ett slags hjälteroll i det nordiska försäkringskriget var Jan Erik Langangen själv. Det skedde i den inledningsvis nämnda boken *Löpande Risiko* som – trots obestridliga förtjänster – dock helt förfelar sitt syfte, och det inte minst av den enkla anledningen att vissa i sammanhanget väsentliga fakta ej intagits i framställningen, medan vissa andra fakta som verkligen återfinns i framställningen är påtagligt ensidigt tolkade – och allt till huvudpersonens fördel.

Hjälterollen i kriget var inte individuell utan kollektiv, och den spelades med påtaglig bravur av affärstidningen *Dagens Næringsliv*, medan styckets hjältinnor var tre till antalet och även de hemmahörande i Norge. Sistnämnda grupp innefattade den socialdemokratiska riksdagsledamoten *Annelise Dørum* och ordföranden i Forbrukerrådet samt tillika styrelseledamoten i Kredittilsynet *Kristin Moe* – samt koncernrevisorn i UNI Storebrand *Anne Lise Hegna*.

Det var sistnämnda hjältinna som indirekt gav upphov till den inledningsvis citerade rubriken i den norska tidskriften *Forsikring* – sålunda *Det var likevel noen som sa fra*.

Annelise Dørum och Kristin Moe har i närmast föregående framställning av ägarstriden fått sin rättmätigt beskärda andel av uppmärksamheten. Här nedan följer vad som stod att läsa under den inledningsvis och nu återigen citerade rubriken. Det är en både

sorglig och uppbygglig historia – och tillika den historia som en gång för alla och om möjligt ännu mer än Dagens Næringslivs många ägarstridsartiklar samt Annelise Dørums och Kristin Moes stoppsignaler rätar ut den ovan ställda frågan jämte frågetecken till ett rakt och enkelt påstående åtföljt av en punkt.

Sålunda ur *Forsikring* 1993:9:

Det var mye vondt i Skandia-saken til *UNI Storebrand* – også for oss som så utviklingen og følgene utenfra. Et av de ömme punkt har vært om det icke var noen inne i denne organisasjonen med så mange gode fagfolk, som så at noe blev galt, som kunne si fra, og som kunne bli hørt.

En av vandrehistoriene er at det nok var skeptikere som forsøkte si hva de følte, men som raskt forsto at det ikke var fornuftig å vise slike 'negative' holdninger. Det er ille om dette inntrykk blir stående igjen som bildet av kulturen i norsk forsikring – at motforestillinger undertrykkes og blir silt ut fra prosessene.

Derfor er det iallfall noe gledelig i rapporten fra utvalget (ledet av Lagdommer *Ellen Moe*) som har gjennomgått konsernets interne behandling av Skandia-saken. Det blir opplyst at *Tom Römer Svendsen*, som arbeidet med konsernets innlån, flere ganger hevdet at Skandia-aksjene ikke burde finansieres ved kort-siktige lån. Og at koncernrevisor *Anne Lise Hegna* var kommet *med en svært kritisk analyse* av økonomisk styrning og kontroll i konsernet.

Men det hjalp dessverre lite, dersom ledelse og styre ikke oppfattet varselsignalene og ikke gjorde noe med dem.

Laguppstilling med utlandsproffs

Jan Erik Langangens sorti från UNI Storebrand fick som en direkt konsekvens att hela styrelsen ställde sina platser till förfogande. Företagets representantskap – ett försäkrings-

tagardemokratiskt inslag i företagsuppbyggnaden – hade tidigare inte gjort mycket väsen av sig. Nu förestod emellertid för representantskapet att först utse en valkommitté och därefter ta ställning till det förslag till ny styrelse för UNI Storebrand, som valkommittén kunde komma att framlägga.

Valkommitténs förslag blev bekant onsdagen den 5 augusti. Det utsattes omgående för hård kritik. Vissa större UNI-Storebrand-intressenter ansåg att de föreslagna kandidaterna hade för intim koppling till vad som kunde inrymmas i begreppet UNI Storebrands nära förflutna, och den som uttalade sig mest kritiskt om förslaget var – kanske inte helt oväntat – Martin Imbach.

Imbach talade återigen för döva öron. Påföljande tisdag – sålunda den 11 augusti – röstade representantskapet sålunda igenom valkommitténs förslag. Den norske advokaten Anders Eckhoff i advokatfirman Bahr, Bugge, Arentz, Hansen & Rasmussen blev ny ordförande i styrelsen för UNI Storebrand; och det bör här tilläggas att firma Bahr et al. under ett långt skede – vilket på sina håll betraktades som en försvårande omständighet i sammanhanget – hade varit UNIs och därefter UNI Storebrands advokatbyrå.

I styrelsen återfanns i övrigt dels ett antal vad man brukar kalla tunga namn såsom Torild Aakvaag (styrelseordförande i Norsk Hydro), Erik Tønset (koncernchef i Kværner) och Finn Jebsen (VD i Orkla), dels en företrädare för UNI-stiftelsen vid namn Jan Wibe, dels ock en svensk industriman med ett i förevarande sammanhang rätt tankeväckande förflutet.

Namnet var *Rune Brandinger*, och hållpunkterna i Brandingers dittillsvarande utbildningsgång och karriär som följer: civil-ekonom 1958, påbyggnad vid Centre d'Etudes industrielles i Geneve 70, tjänsteman i IBM Sverige 58–62, systemchef 66–70 och controller 70–72 i Skandia, direktör i Söderberg & Haak 72–73 och VD i Ratos 73–76, direk-

tör 76–77 och vice VD i Uddeholm 77–80, VD i Livförsäkringsbolaget Valand 80–86 och VD i Södra Skogsägarna från 86.

Dagens Industri nöjde sig inte med att rapportera om Brandingers tydligen rätt oväntade internordiska avancemang. Tidningen ställde också frågan om man från UNI Storebrands sida möjligen hoppades att just Brandinger med UNI Storebrands drygt 20 miljoner Skandia-aktier i resväskan skulle kunna vara ett namn för styrelsen i Skandia. Den ställde till yttermera visso frågan till Brandinger själv, som emellertid svarade att han förmodade att han valts in i styrelsen för UNI Storebrand därför att han besatt blandad kompetens av industri och försäkring.

Så aningslös kan Brandinger inte ha varit, men det hör nu till företagsinformationsspels regler att man i känsliga lägen inte gärna uppenbarar hela sanningen förrän det kan bedömas som absolut nödvändigt.

Anders Eckhoff hade trots rätt livliga protester blivit ny ordförande i styrelsen – dels därför att han ansågs 'kunna' UNI Storebrand, dels därför att han i kraft av titel och verksamhet representerade den lag och rätt som också den temperamentsfulle Wilhelm Heinrichsen representerade. Övriga nya norska styrelseledamöter hade kommit i åtanke därför att de besatt en auktoritet och ett inflytande som den gamla styrelsen aldrig hade haft och i nyemissionstermer aldrig kunde få. Men med Rune Brandinger förhöll det sig något annorlunda.

Brandingers karriär hade eskalerat när Sven Söderbergs far Ragnar Söderberg var styrelseordförande i Skandia, och han hade av denne handplockats till Söderbergs egen skapelse järngrossistfirman Söderberg och Haak, som under första delen av 1970-talet hade ombildats till investmentbolaget Ratos. Ragnar Söderberg var ingift i familjen Wallenberg – om man så vill roten och upphovet till ägarstriden – och innehade posten som styrelseordförande i Skandia intill sin bortgång 1974.

Ragnar Söderberg efterträddes i styrelsen för Skandia nästan omedelbart och i kraft av en oskriven successionsordning av yngste sonen Sven Söderberg, som även han i sinom tid skulle bli dess ordförande.

Till det redan sagda kan läggas att Sven Söderberg sedan 1967 är Norges generalkonsul i Sverige samt att Rune Brandinger 1975 utgav en bok med titeln *Fusioner: Administrativa problem och möjligheter*.

I det ovan sagda ligger ett svar så tydligt som någon kan begära på frågan varför det ansågs önskvärt att knyta förutvarande försäkringsmannen och numera skogskarlen Rune Brandinger till den nya styrelsen för UNI Storebrand. Det låg en djup och riktig tanke – både i tekniskt och psykologiskt hänseende – bakom initiativet. Men skulle Brandinger någonsin kunna få den tid han behövde för att i både Oslo och Stockholm driva förnuft och känsla fram mot ett och samma mål?

Återigen kaldeiskt

Den nye styrelseordföranden Anders Eckhoff bad redan under sin första dag på posten massmedia om viss arbetsro – och önskade förmodligen samtidigt Martin Imbach all världens väg. Ty denna schweiziska Kassandra i mansskepnad hade i en sjupunktskrivelse som föregått styrelsevalet inte skratt orden ens när det gällde advokaten Eckhoff i advokatfirman Bahr et al. Så mycket ville i alla händelser styrelseordföranden i UNI Storebrand Eckhoff säga som att 'Skandia-saka' förmodligen inte skulle vara ur världen i brådrasket.

Det skulle den inte heller vara; och det hängde inledningvis samman med ett gigantiskt problem som den nya styrelsen hade fått i arv efter föregångaren. Man var på alla håll och kanter överens om att det redan inledningsvis var ett absolut överlevnadsvillkor för UNI Storebrand att få till stånd ett garantkonsortium till en stor nyemission. Man var

också överens om att operationen i fråga måste vara slutförd senast den 30 september, ty då förföll ett lån på 100 miljoner kronor i Deutsche Landesbank i Düsseldorf till betalning.

Problemet i fråga ventilerades vid ett styrelsesammanträde i UNI Storebrand den 13 augusti. Redan två dagar senare uppenbarade sig för en gångs skull något av hopp och tillförsikt även i Dagens Næringsliv. Verkställande direktören i Vital Försikring Björn Eivestad hade anförtrott tidningen att han ställde sig positiv till UNI Storebrands kommande nyemission – och Vital låg på en rätt stor post aktier i företaget.

Lugnet lägrade sig över UNI Storebrand. Det sammanhängde dels med att det egentligen inte fanns några nyheter att hämta i ett företag där det enda extraordinära inslaget i verksamheten var det insynsskyddade arbetet på garantvärkning och emissionsprospekt, dels på att 'dramæt i Hafnia' nästan helt absorberade affärsnyhetsbevakningen i media.

Men det var här fråga om ett både kortvarigt och bedrägligt lugn. Under den vecka som inleddes med måndagen den 17 augusti avyttrade just Vital stora poster UNI-Storebrand-aktier, och aktien skulle inom loppet av tre dagar sjunka till långt under pari. Det var illavarslande.

Torsdagen den 20 augusti stod det klart att UNI Storebrand befann sig i en ren likviditetskris. Redan samma dag överlade därför den nye koncernchefen Per Terje Vold – tidigare chef för UNI Storebrands livförsäkringsverksamhet – med det inflytelserika finansrådet Arne Øien i departementsförvaltningen, och omedelbart därefter inledde Anders Eckhoff och Vold förhandlingar om lån med företrädare för Den Norske Bank, Kreditkassen och Sparbanken NOR. Fredagen den 21 augusti återupptogs förhandlingarna, men först lördagen den 22 augusti hade de slutförts. Resultatet av dem blev att de tre

bankerna sade nej till att bevilja UNI Storebrand ett kortfristigt lån på 1,5 miljarder kronor fördelat med en tredjedel på envar av de involverade bankerna.

Söndagen den 23 augusti sammanträdde styrelsen i UNI Storebrand. Man visste att Arne Øien hade satt viss press på storbankerna i syfte att få dem att stötta UNI Storebrand och trots det inte lyckats få dem med sig. Nu återstod endast en instans till vilken man kunde vädja om hjälp i en kamp på liv och död. Det var regeringen.

Måndagen den 24 augusti inkallades den norska regeringen till ett extra sammanträde. Det stod endast en fråga på dagordningen, nämligen UNI Storebrands prekära läge. Sedan ett antal överlevnadskombinationer hade utvecklats beslutade regeringen emellertid att förkasta dem alla och därigenom avstå från att direkt engagera staten i den aktualiserade överlevnadsproblematiken.

Omedelbart därefter anhöll styrelsen för UNI Storebrand om att handeln med aktier i företaget skulle stoppas på Fondbörsen. Det var emellertid en överloppsgärning. Börsledningen hade nämligen reagerat snabbare än så. Och tisdagen den 25 augusti anmälde styrelsen betalningsstopp i UNI Storebrand från klockan 14.00. Moody's förklarade att företaget var så gott som finansiellt förlamat – eller i mera formella termer: not prime – ej kreditvärdigt. Den nya ledningen för UNI Storebrand hade uppenbarligen nått vägs ände på den resa som inletts för mindre än tre veckor sedan. Företaget måste ställas under statlig förvaltning.

Det var också den 25 augusti som den bolagsstämma i Statoil avhölls, vid vilken Jan Erik Langangen tvingades frånträda posten som styrelseordförande i det stora statliga oljeutvinningsföretaget.

I likhet med Hafnia överlevde UNI Storebrand i rent teknisk mening därigenom att tillgångarna lyftes över i ett nytt bolag, medan skulderna fick stanna i det gamla bolaget.

Martin Imbach fick inkassera en förlust på 200 miljoner kronor för det företag han representerade, medan många enskilda aktieägare nu hade mist en del av det egna spar-kapitalet. Ett antal institutionella långivare av lägre dignitet hade under krissommaren 1992 beviljat UNI Storebrand relativt stora lån som i dagsläget måste betraktas som ytterst osäkra fordringar. Lånen hade beviljats i den bergfasta tron att Norges överlägset största försäkringsföretag inte kunde gå omkull.

Hade den nya styrelsen för UNI Storebrand någonsin haft en rimlig möjlighet att rädda UNI Storebrand från betalningsinställelse och konkurs? I och för sig: ja. Men den trädde i funktion en eller ett par månader för sent – alldeles innan allt hände som inte fick hända. Den dag fallissemanget var ett faktum hade 1990-talets finanskris blommat ut för fullt i de nordiska länderna – med allt vad det kunde innebära för bankers och försäkringföretags förmåga att skydda sig själva och stödja andra.

Den Skandia-aktie som en gång hade förvärvats för omkring 220 kronor noterades den 25 augusti till 68 kronor; och den skulle sjunka ytterligare under höstens lopp – som lägst till 46 kronor.

Du gamla, du fria aktie

Från flydda tider

Man kan belysa ett företags utveckling ur många perspektiv, av vilka en hel del blir riktigt skeva om man inte ser sig om i kunskapsbanken. Vad står egentligen att utläsa ur den omständigheten att man 1855 inledde verksamheten i Skandia med 3,000 aktier i ryggen, medan man hela ägarstriden igenom hade anledning att begrunda verkliga och möjliga innehav av de då 76,765,689 Skandia-aktierna.

Följande: I begynnelsen skapade en adelsman och ämbetsman vid namn Carl Gustaf

von Koch ett försäkringsaktiebolag – det första i sitt slag i Sverige – vars namn blev Skandia och vars 'grundkapital' bestod av 3,000 aktier på 500 riksdaler silvermynt och garantiförbindelser på 13,5 miljoner riksdaler silvermynt. Tanken var att garantiförbindelserna under årens lopp skulle överföras från balansräkningens tillgångssida till dess skuldsida. Klang- och 75-årsjubileumsfeståret 1930 hade den processen nått sitt slut. Då uppgick Skandias bundna egna kapital sålunda till 15 miljoner kronor, vilket sett i relation till företagets affärsomslutning var anmärkningsvärt stort. Skandia betraktades inte minst därför som ett osedvanligt 'kapitalstarkt' företag, vilket det också var. Skandia-aktierna var lika guldkantade som de inhemska statsobligationerna, men i sanningens namn också lika ointressanta för den tidens klippekonomer.

Under åren 1958–1963 genomförde Pehr Gyllenhammar senior (1901–1988) den största struktumvandling som med undantag för bryggerinäringen ditintills i ett sammanhang genomförts i någon mera betydande näringsgren i Sverige. Fem försäkringskoncerner sammanfördes i en enda koncern med Skandia som moderbolag. Skandia var inte störst av de fem koncernerna, men det var äldst och mest välkonsoliderat. Därför framstod det som naturligt både att Skandia blev moderbolag till de med tiden internfusionerade döttrarna och – visserligen efter visst gny i leden – fick överföra sitt namn till hela den nya skapelsen.

Det förfusionära Skandia hade en inhemsk marknadsandel på fem till sex procent – med påtaglig övervikt för det dåtida guldägg som benämndes industribrand, medan det efterfusionära Skandia erhöll en marknadsandel som när den var som störst pendlade uppemot 35 procent – med klar övervikt för liv- och sjukförsäkring. Marknadsandelen i liv låg inledningsvis på runt 40 procent och i sak på runt 25 procent.

I Skandia hade man redan inledningsvis satsat stort på nordisk och övrig internationell försäkring. Det höll dock, likaså inledningsvis, på att ta en ända med förskräckelse. Kombinationen av den dynamiske von Koch och 1857–1858 års konjunkturkris ledde till von Kochs demission och blev en läxa för åtminstone de nästföljande hundra verksamhetsåren. När man i Skandia kring sekelskiftet 1900 återigen blickade ut över den internationella försäkringsmarknaden var det – för att nu citera sjöassuradören Axel Rinman – med 'vaken företaganda, dock parad med viss försiktighet'.

Skandias internationella verksamhet fokuserades främst på återförsäkring och genererade oavsett konjunkturer i regel god och stundom mycket god vinst ända fram till fusionsskedet. Därefter skulle lönsamhetsutvecklingen vända – och det tidigare än vad man under inte så få år egentligen förstod. Det ligger ju också i återförsäkringsverksamhetens natur.

Fusioner drar alltid med sig extraordinära utgifter, och massfusioner drar alltid med sig mycket stora extraordinära utgifter. Men gör man allting rätt får man inte bara allting igen, utan även hel del därutöver. Skandia-aktien sackade nästan hela 1960-talet igenom på Stockholmsbörsen. År 1963 kunde emellertid en stor fondemission genomföras, och framemot slutet av 1960-talet hade både aktiekapital och aktiekurs rakat i höjden. Ultimo 1970 uppgick aktiekapitalet till 75 miljoner kronor och utdelningen till aktieägarna till nio miljoner kronor.

Exakt tio år senare var motsvarande siffror 200 miljoner respektive 44 miljoner kronor. Det låg en hel del inflationsluft i de senare siffrorna, men de vittnar ändå inte bara om hygglig lönsamhetsutveckling, utan även om en uttalat aktieägarvänlig inställning som noga besett först under 1970-talet hade vunnit fullt insteg i Skandiastyrelsen.

Det hade man och man emellan ibland

sagts att Skandias koncernchef 1970–1981 Arne Lundeborg var mindre av dynamisk och initiativrik företagsledare än av controller med falkögon även vad gällde kronor och ören. Efterträdarna skulle visa sig vara snarast motsatsen.

Till nya tider

Lundeborgs efterträdare på koncernchefsposten blev den då ännu inte 37 år fyllda finanschefen i Skandia Björn Wolrath. Under de tolv av Wolraths år i ledningen för Skandia – de skulle allt som allt sträcka sig fram till utgången av 1997 – som här är aktuella hände en hel del av både stort praktiskt och stort principiellt försäkringsintresse – exempelvis som följer:

Företagsorganisationen ruskades i ett par omgångar om ordentligt – enligt somliga onödigt och plågsamt ordentligt. Företagets verkliga sorgebarn blev den internationella rörelsen, som därför till större delen såldes ut 1983 för att högst oväntat köpas tillbaka 1989 – enligt somliga ett lika klokt beslut i förstnämnda fall som oklokt beslut i sistnämnda fall. Och resultatutvecklingen blev påtagligt ryckig – enligt somliga mindre ett tidens och branschens tecken än utfallet av viss brist på realistisk och långsiktig planering av verksamheten.

Under alla omständigheter förmerades emellertid aktiekapital och utdelning ordentligt även under egiden Björn Wolrath samt dessutom – och för att anknyta till vad som tidigare sagts – antalet aktier, vilket sistnämnda naturligt nog var en effekt av flera emissioner med split. Så småningom skulle sålunda den aktie vars nominella värde till att börja med var oerhört köpstarka 500 riksdaler silvermynt i en silverfotsbaserad ekonomi och från 1873 lika många köpstarka kronor i en guldfotsbaserad ekonomi få sitt nominella värde nedsatt till fem köpsvaga kronor i en pappersfotsbaserad ekonomi.

I tre väsentliga hänseenden skulle Skandia-

aktien alltmera skilja ut sig från andra aktier på Stockholmsbörsen. Den var fri i motsats till bunden, vilket innebar att den kunde förvärvas även av utländska medborgare. Den var vidare inte uppdelad på köpstarka A-aktier och köpsvaga B-aktier. Och den var slutligen kringgärdad av en rösträttsbegränsningsklausul, som i korthet innebar att *en aktie* representerade *en röst* och att *inget aktieinnehav* hur stort det än var kunde representera *mer än trettio röster* på bolagsstämman. Det ena hängde av uppenbara skäl ihop med det andra, och både det ena och det andra med det tredje: Sverige åt svenskarna.

Det nya försäkringsbolagets namn blev Skandia, som är avlett av det latinska egenamnet Scandinavia, vars ursprung visserligen förlorar sig i ett etymologiskt dunkel men ändå alltid ansetts betyda *antingen* den skandinaviska halvön – det vill säga Norge och Sverige – *eller* Skandinavien i bemärkelsen Danmark, Norge och Sverige. Skandias nitioen stiftare syftade av allt att döma på förstnämnda betydelse, och det skulle också komma till synes vid aktieteckningen. Det var nämligen anmärkningsvärt många norrmän som tecknade sig för och förvärvade en eller flera av de emitterade försäkringsbolagsaktierna. Men något bestämmande inflytande över Skandia skulle varken de eller andra utländska ägare kunna få – i varje fall inte kuppvägen eller genom annat försök till fientligt övertagande.

Det norska ägandet i Skandia kom – av skäl som här förbigås – att reduceras kraftigt under 1900-talets första kvartssekkel. Men 1991 blev det som framgätt fråga om en återkomst på bred front.

Svartsiffror, rödsiffror, slutsiffror

Vad kunde de norska näringslivsföreträdare som stod för stora aktieköp i Skandia se i det svenska försäkringsföretaget – och vad var det egentligen de fick se? Och främst då i den aktieägarägda delen av verksamheten?

Bland annat en från år till år kontinuerligt stigande premieinkomst – men det skulle under snart sagt alla omständigheter ha varit utomordentligt anmärkningsvärt om så inte hade varit fallet; en premieinkomst för 1990 på 24,9 miljarder kronor, av vilka 17,6 miljarder utgjorde riskbärande premie; en resultatutveckling som vek av åt fel håll: plus 1,2 miljarder för 1989, plus 228 miljoner för 1990 och minus 645 miljoner för 1991; ett konsolideringskapital som också det vek av åt fel håll: 19,7 miljarder ultimo 1989, 16,1 miljarder ultimo 1990 och 14,7 miljarder ultimo 1991; en konsolideringsgrad på 137 procent ultimo 1989, på 92 procent ultimo 1990 och på 78 procent ultimo 1991; samt en totalavkastning på kapitalförvaltningen på 18,0 procent för 1989, på 1,6 procent för 1990 och på 8,9 procent för 1991.

De uppgifter som ovan meddelats utgör bara fragment av alla de upplysningar som vem som helst med visst spårsinne kunde läsa sig fram till och därefter bearbeta i och för mera detaljerad analys. Men framtiden skulle bli än värre – med konsolideringsprocenten ultimo 1993 endast en procentenhet över – i varje fall fackfolk emellan – den kritiska gränsen femtio procent.

Det redan sagda innebär att den uppgift som i månadsskiftet augusti/september 1992 och framöver stod högst på dagordningen såväl för Skandia självt som för administratörerna av UNI Storebrand och Hafnia var avvecklingen av de bägge konkursbonas stora innehav av Skandia-aktier – och det då helst till vänligt sinnade makter. En omedelbar utförsäljning var utesluten. Därtill var kursen för låg och aktiemarknaden för pressad. En utförsäljning till ett fåtal intressenter var också den utesluten. Därtill var det samlade innehavet för stort.

Den process som måste till för att lösa ägarproblematiken skulle också ta sin tid. Först den 10 juni 1993 var den helt avslutad. De bägge aktieposterna hade då till ett pris av

omkring 110 kronor per aktie spritts på ett flertal institutionella placerare, av vilka majoriteten var utländska.

Det är svårt att profetera, har många yttrat – och det i synnerhet om framtiden, tillade en gång ett kvickhuvud. Hösten 1993 innebar i nästan alla avseenden ett bottenläge för Skandia, och aktiekursen skulle från senare delen av 1993 och fram till senhösten 1997 utvecklas påtagligt sämre än generalindex på Stockholmsbörsen. Men från och med aviseringen av det koncernchefsskifte i Skandia som ägde rum vid årsskiftet 1997/1998 har Skandia-aktien helt entydigt blivit en vinnaraktie av verkligt format. De som i de kritiska ögonblicken försökte se litet längre in i framtiden och såg rätt – eller om man så vill: trodde på Skandia – har blivit verkliga vinnare på rörliga värden.

Skandias ägarbild begynnelseåret 1855 var tvåskiktad. Vid utgången av 1997 var den flerskiktad på ett sätt som säkerligen aldrig hade föresvävat dess stiftelseurkundsfäder. Det hängde samman *både* med utförsäljningen av de bägge kritiska aktieposterna *och* med en mycket framgångsrik lansering av sparprodukter utomlands, och det främst då i Storbritannien och USA.

Just vid utgången av 1997 fördelade sig innehavet av de sjutton största posterna Skandia-aktier på fyra länder, och om man av registreringstekniska skäl räknar med att de anförda siffrorna kan vara något i underkant sålunda: på USA med 13,7 procent, på Finland med 10,5 procent, på Sverige med 9,9 procent och på Storbritannien med 4,2 procent.

I de banker, försäkringsbolag och investmentbolag och andra institutionella placerare som stod fast vid sina innehav av Skandia-aktier eller köpte Skandia-aktier när de var verkligt prisvärda återfinns de stora vinnarna i det nordiska försäkringskriget – och i gruppen stora förlorare inte endast de norska och danska enskilda aktieägare som förlorade allt, utan även – som lätt tillgänglig statistik

visar – tusentals mindre aktieägare i Skandia, som i uppgivenhetens tecken förr eller senare sålda av sina Skandiainnehav.

I en av många tillblickar på ägarstriden skrev en svensk journalist litet en passant att 'finnarna var kloka och blandade sig inte i'. Man kan givetvis anföra en hel del någorlunda påtagliga skäl till att de finska försäkringsmän som tidvis uppenbarade sig i ägarstriden om Skandia snart nog också försvann ur den. Men man bör göra det mot bakgrund av en nationell miljö, i vilken överlevnad i självständighetstermer på både kort och lång sikt hade vilat på ett i alla lägen realistiskt synsätt och dessutom på en långsiktig diplomati i elitklassen, enligt förutvarande kabinetssekreteraren (administrative chefen för den svenska utrikesförvaltningen) Sverker Åström (i dennes memoarer *Ögonblick* från 1994) kvalitativt klart överlägsen allt vad som i övriga nordiska länder har gått och går under namnet diplomati.

Den finska andelen av Skandias aktiekapital vid utgången av 1997 utgör även den ett inslag i totalbilden av ägarkriget och dess efterskörd som inte bör ses i helt okomplicerade orsak-verkan-termer.

Skandia var ju emellertid vad gäller ägarbild och kapitalbas inledningsvis helt och hållet en svensk-norsk angelägenhet. Mot den bakgrunden framstår avslutningsvis det samgående på skadeförsäkringsområdet mellan Skandia, Storebrand och Pohjola som nyligen aviserats både som följdriktigt och som en av den nordiska försäkringshistoriens verkliga kapriser.

De läsare som vill beriktiga uppgifter och/eller slutsatser som har stått att läsa i de tre försäkringskrigsartiklarna eller eljest diskutera ämnet med författaren är välkomna att göra det per telefon (+46-8)-653 23 29 eller per brev under adress Fridhemsgatan 44, (S-)112 40 Stockholm.