

# Ulykkens frukter

Storebrand og forsikringsbransjen  
bind 1: 1767–1945

Espen Ekberg  
Christine Myrvang

# Innhold

*Forord* 9

*Innledning* 11

- Finansielle entreprenører 11
- Et uorganisk stamtre 12
- Kalkulasjon og klassifikasjon 15
- Kapitalforvalter og finansselskap 16
- Det nasjonale og det internasjonale 18
- Ledelse, konkurranse og marked 18
- Forsikringens former 19
- Boken og verket 23

**Del 1**

**En forsikringsorden skapes (1767–1912) 25**

*Kapittel 1*

*Risiko, verdier og tid* 27

- Fra broderskapsbånd til finansinstitusjoner 29
- Sjøens farer og risikobegrepet 30
- Handel, nettverk og forsikringsselskaper 33
- Personforsikring 36
- Livets fruktbringende lotteri 38
- Enkeproblemet 40
- Vitenskapeliggjøringen av forsikringsfeltet 43
- Tall og tillit – teknikk og tilsyn 46
- Brann! 47

*Kapittel 2*

*Allmenninteressene og en statlig brannkasse* 51

- 1767: Brannkassen etableres 53
- Vern og forsikring hånd i hånd 56
- Christianias brannkasse som kapitalforvalter 58
- Driften av Brannkassen 60
- En kunnskapsbasert liberalisme 62
- Motstanden mot liberalisering 68
- En statlig brannkasse for en ny tid 69

*Kapittel 3*

*Kremmere, patrioter og Storebrands start* 71

- Kommersialiseringen av brannforsikringen 73
- En ny varekultur 75
- Stabell og Kildal 77
- Morgenbladets borgerlige offentlighet 80
- En ny generasjon patrioter 81

Søforsikringsselskabet i Christiania 83

Storebrands manifest 87

Varen er en kapital 89

Aksjetegningen 90

Konkurranse? Nei takk 92

Organiseringen 95

Forretningen 97

Bybrannen i Christiania i 1858 100

*Kapittel 4*

*Livet etter døden* 103

Privat trygghet 105

Iduns trange fødsel 106

Forsikringsbetingelser og selskapsorganisering 109

Sivilisasjonens grenser 111

Iduns epler 112

En neddempet salgspolitikk 116

Livet før døden 117

Medisinsk seleksjon 121

Legene – Iduns portvoktere 122

De ti første kundene 124

Opptur og nedtur 128

«Din hengivne Fader»: utstyrsforsikring og livrenteprodukter 130

Livet etter døden 131

Sparing eller forsikring? 134

Mennesket er en kapital 135

Livsforsikringene og kredittsystemene 136

Enker og faderløse sist? 138

Den langsomme starten 141

*Kapittel 5*

*Forsikringsringens herre* 143

Tallenes tale 145

Exit Gjerdrum 146

Omleggingen under Otto Aubert 150

Den bitre konkurransen 151

Industrialisering, forsikring og tariffsam arbeid 152

Samarbeid og samarbeidsproblemer 153

Etableringen av Den norske Brand-

Tarifforening i 1876 158

Direktør Hansson – starten på en æra 159

Aktuarene kommer 162

Branntariffens innhold **164**  
 Industrialisering, estimert risiko  
 og standardisering **168**  
 Utenlandsforretningen:  
 Storebrands «Smertens-Barn» **172**  
 Skandia-affæren **173**  
 Ringens makt **176**

#### *Kapittel 6*

*Agentene – markedets føtter* **179**  
 Et ekspanderende marked **183**  
 Det synlige håndtrykket **186**  
 Kundeorientering og bonusstrid **186**  
 Agenten og hovedkontoret **188**  
 Kunnskap, informasjon og  
 kommunikasjon **189**  
 Agenten som oversetter **192**  
 Agenten som selger **194**  
 Kvinnemysteriet **197**  
 På misjonsmarken **199**  
 Agentenes omdømme **201**

#### *Kapittel 7*

*Staten, kapitalen og et opphøyd kontor* **203**  
 Vekst, og relativ tilbakegang **205**  
 Et opphøyd og departementalt kontor **208**  
 En gryende feminisering **210**  
 Bransjen og brannvernet **214**  
 Kringsatt av fiender **215**  
 Merkantilt landeveisrøveri **221**  
 Organisasjonssamfunnet **222**  
 Kampen om offentligheten **224**  
 Den sendrektige lovveien **227**  
 Hansson og paragraf 97 **228**  
 Angrepet på Lloyd's **231**  
 Forsikringsrådet – juss eller teknikk? **233**  
 Gå inn i din tid **234**

#### **Del 2**

**Et internasjonalt forsikringskonglomerat  
 (1912–1945) 237**

#### *Kapittel 8*

*Lederskifte og krigsdrevet vekst* **241**  
 En ny Hansson **243**  
 Kampen mot Brannkassen **246**  
 Ubåtkrig og krigsforsikring **250**  
 Storebrands sjøforsikring **254**  
 Bybranner og premievekst **255**  
 Livsforsikringsbransjen ekspanderer **257**  
 Salgsapparatet styrkes **260**  
 Dødelighetsvekst og underskudd **262**  
 Et sted å gjemme penger **265**  
 Fra eksterne til interne utfordringer **266**

#### *Kapittel 9*

*Nye bransjer – nye utfordringer* **267**  
 Spesialforsikring i det norske markedet **269**  
 Storebrand diversifiseres **272**  
 Et divisjonalisert selskap **274**  
 Nytt hovedkontor **277**  
 En ny maskin **280**  
 Kjønn og lønn **284**  
 Et selskap i omvandling **290**

#### *Kapittel 10*

*Et internasjonalt selskap* **291**  
 Framveksten av det internasjonale  
 reassuransemarkedet **293**  
 En sped begynnelse **296**  
 Christiania General Insurance  
 Company of New York **298**  
 Vekst med begrenset utkomme **301**  
 Fellesforretningen C&V **302**  
 Tilbake under null **306**  
 Smerter og gleder i utlandet **309**

#### *Kapittel 11*

*«Et pengeinstitutt av dimensjoner»* **311**  
 Den norske skadeforsikringskrisen **313**  
 Kollapsen i «de Whistske concern» **315**  
 Ingen krise i livbransjen **316**  
 «Aktiv finanspolitikk» **318**

Finansavdelingen **319**  
 En ny forvaltningspraksis **320**  
 Forvaltningsstrategi og  
 forvaltningsmuligheter **324**  
 Iduns kapitalforvaltning under lupen **326**  
 Spekulasjon og finansakrobatikk **327**  
 Tvilsomme lån og koplingshandel **328**  
 Securitas-aksjonen **332**

#### *Kapittel 12*

*Tradisjonelle bransjer i vekst og vanskeligheter* **335**  
 Liv- og skadebransjen gjennom  
 en ny kriseperiode **337**  
 Et marked uten konkurranse **339**  
 Branntarifforeningen som kartell **342**  
 Samarbeid innen livsforsikring **343**  
 Storebrand, Idun og tarifforeningene **345**  
 Storebrand og det norske  
 brannforsikringsmarkedet **346**  
 «vor store forretning i landdistriktene» **349**  
 Brann og krise **352**  
 Storebrands branner **353**  
 Idun under press **356**  
 Nesten et gjensidig selskap **358**  
 Bonus! **359**  
 Forsikring for folk flest **361**  
 Kollektiv pensjon **364**

#### *Kapittel 13*

*Et forsikringskonglomerat* **367**  
 Storebrand: et ledende norsk  
 sjøforsikringsselskap **369**  
 Fra underskudd til overskudd **371**  
 Spesialbransjene **376**  
 Hver bransje sin tarifforening **377**  
 Bilene kommer **379**  
 Storebrands motorvognforsikring **385**  
 Ekspansjon og kompleksitet – noen tall **389**  
 Administrativ splittelse **391**  
 Ansettelsen av Per M. Hansson **392**

#### *Kapittel 14*

*Krigens utfordringer og muligheter* **397**  
 Forberedelser til krig **399**  
 Offentlige krigsskadeordninger **402**  
 Norske brannforsikringsselskapers  
 konsortium **404**  
 Det internasjonale markedet lukkes **405**  
 Ekspansjon i Tyskland **406**  
 Deutsche Handelskammer in Norwegen **410**  
 Gamle og nye bransjer **412**  
 «Smi mens jernet er varmt» **416**  
 Hvor skal kapitalen plasseres? **419**  
 Oslo-konsortiet **420**  
 Konfiskering av jødiske formuer **424**  
 Livsforsikring og krigsskader **428**  
 Kalde beregninger og harde realiteter **431**  
 Frontkjemperne og deres livspoliser **434**  
 Frontkjemperkontoret **436**  
 Hverdagen på kontoret **438**  
 Et internasjonalt forsikringskonglomerat **441**

*Noter* **443**

*Kilder* **463**

*Litteratur* **464**

*Stikkord* **467**

*Bildekrediteringsliste* **472**

# Skadeskutt og livskraftig

Storebrand og forsikringsbransjen  
bind 2: 1945–2017

Sverre August Christensen  
Espen Ekberg  
Trond Bergh  
Christine Myrvang

# Innhold

*Forord* 9

## **Del 1**

**«Oslo-Patriarkatet» (1945-1982) 11**

### *Kapittel 1*

*Et storselskap i vekst og vanskeligheter* 15

Et stort selskap i vekst 17

Rasjonaliseringsbehovet melder seg 21

«Industrialisering» 22

Skipsfart og sjøforsikring i etterkrigstiden 26

Rederselskapet Storebrand 29

Lystbåter og andre båter 31

Reetablering av de internasjonale kontaktene 33

Ekspansjon og kulturkollisjon 36

Finansforvaltningen som redningsbøye 39

For sterk konkurranse – for små lokaler 42

### *Kapittel 2*

*Samarbeid og rivalisering – tariffsam arbeidet utfordres* 43

Norsk skadeforsikring 45

Tariffsam arbeidet 46

«Samvirke viser vei» 50

Brannkassen – venn eller fiende 57

Samtrygd og bilforsikring 59

Krokodiller, avholdsfolk og moralisering 63

Veien fremover 68

### *Kapittel 3*

*Privat livsforsikring i velferdssamfunnet* 69

Livsforsikring i et nytt politisk og økonomisk landskap 74

Krevende år etter krigen 76

Stagnasjon og truet lederposisjon 78

Nye initiativer 80

Gode tider 82

Iduns tapte posisjon 86

«Kremen» av selgere? 88

Sosialisering? 92

Idun og debatten om selskapsform 96

Samarbeid og strid om

kapitalforvaltningen 98

Inn i kollektiv forsikring 100

Fortsatt ved styreroret i Norske Folk? 103

Folkepensjonen og

livsforsikringsselskapene 105

I front – og på etterskudd 109

### *Kapittel 4*

*Fra agentbesøk til digitalt supermarked* 111

Den ytre organisasjonen 114

Kunnskap, ekspertise og opplæring 117

Reklame som salgstøtte 119

Opplysning og PR 122

A-G-E-N-T: Den maskuline selgeren 125

Før møtet med kunden 127

Oppskriftsmessig salg 129

Slipsmenn i rollespill 131

Selgerens død: EDB, massesalg

og markedsføring 134

1980-tallets nye kommunikasjonsformer 138

To priser, og spydspissen tekst-tv 140

Tv-reklame, parodier og adbusting 142

«Skal bare ...» selge pensjon på nett 143

### *Kapittel 5*

*Det patriarkalske selskapet* 145

Oslo-patriarkatet 147

Storebrands finansvirksomhet 155

Skipsfartskrise rammer forsikring 159

Skader, inflasjon og krisestemning 165

Oljeforsikring 170

Storebrand-patriarkatet for fall 174

### *Kapittel 6*

*Alene til Dovre faller* 179

1960-tallets fusjoner 181

Elektronisk databehandling 184

Nye Storebrand-fremstøt 189

Nordengruppen finner sin form 191

Opptakt til en fusjon 195

*Kapittel 7**Tre maktkamper – tre maktskifter 199*

- Selskaper i spill **201**
- Hansson mot Weider – gruppedannelse mot selvstendighet **204**
- Avklaring – under dissens **207**
- Storebrand–Idun-gruppen formes **209**
- Mest til Iduns fordel? **211**
- Kampen om Norske Folk **214**
- Idun i mindretall i et splittet Norske Folk **216**
- Eierskapstenkning på politiske premisser **219**
- Omsider selvstendig og gjensidig **222**
- Slutten på en historie – begynnelsen på en ny **223**
- En kontroversiell politisk intervensjon **225**
- Maktkamp i Norges Brannkasse **227**
- Avklaring og tilbaketog **231**
- Maktkamp, opplysning, tilpasning **233**

**Del 2****«Meritokratiet» (1982–2017) 235***Kapittel 8**Storebrand-Norden: Strid og mannefall 239*

- En spennende tid **241**
- Skafor opphører **242**
- Terminalisering og desentralisering **245**
- Kostnader og forsikringstap **247**
- Svinete symbolikk **252**
- Fusjonens organisatoriske problemer **255**
- Et rottereir **257**
- Lederskifte **260**
- Etterspill **263**

*Kapittel 9**Fra institusjon til bedrift 265*

- Et modernisert selskap **268**
- «Ytelse fremfor nytelse» **270**
- Profesjonell endringsledelse **272**
- Oppgjøret med Storebrand-ånden **274**
- Skadeforsikring 1985–1988 **278**
- Finans, Custos og bank **282**
- Ned og opp **287**
- Avslutning – fra institusjon til bedrift **291**

*Kapittel 10**Etableringen av UNI og fusjonen med Storebrand 293*

- «Tenk UNI, snakk UNI og vær UNI» **295**
- Utredninger og selskapsform **299**
- UNI mot aksjeselskap **305**
- UNI Storebrand **306**
- Et nasjonalt anliggende **309**
- Opptakten til et raid **314**

*Kapittel 11**Skandia-raidet – en fallitt 315*

- Besøk fra Sverige **317**
- Egenkapital og likviditet **326**
- Årsakene til krisen **331**
- Varme poteter og landskamper **332**
- En ambisjon i utakt **336**
- Når veien blir til mens man går **337**
- En kultur uten kritikk? **338**
- Risiko og muligheter **345**

*Kapittel 12**Gjenreisning 349*

- UNI Storebrand u.o.a. **351**
- Nye koste og markedsutvikling **357**
- Krevende år i skadeforsikring **360**
- Finansiell opptur og fristilling **366**

*Kapittel 13*

- Å gjøre de riktige tingene riktig* **371**
  - Ny toppledelse **373**
  - Aspirasjoner og endringer **375**
  - Ny konsernstyringsmodell og ledergruppe **379**
  - Kodifisering av kunnskap **383**
  - Kjerneprosess **385**
  - Faglige og toppstyrte kjerneprosesser **387**
  - Lederskap, kjerneprosesser og uheldig skadeutvikling **390**
  - Kjerneprosesser – effekter og kritikk **392**
  - En nytt blikk på kapitalforvaltningen **396**
  - Ny investerings- og eierskapspolitikk **400**
  - Problematiske saker i kapitalforvaltningen **402**
  - Et komplett finanskonsern **406**

*Kapittel 14*

- En mislykket fusjon, en omstridt fusjon* **409**
  - Christiania-fusjonen **411**
  - Etterrasjonalisering og rasjonalisering **417**
  - What If ... **420**
  - Korsvold-saken **423**
  - Lederskifte – omorganisering **426**
  - Strukturrundans **430**
  - Sampo-budet **431**
  - DnB – igjen **435**
  - Mot salg av skadeforsikring **441**

*Kapittel 15*

- Pensjonsselskapet Storebrand* **447**
  - Et nytt marked **450**
  - Kjøpet av SPP **453**
  - Krise og kritikk **457**
  - Samfunnsansvar og bærekraft **459**
  - Børs og katedral? **465**
  - Ikke børs, men katedral **468**
  - Gjensidige og Storebrand **474**
  - En presset kapital situasjon **477**
  - Pensjonsavtalen som salgsagent **484**
  - Kunnskap og moral **491**
  - Digitalisering, liberalisering og globalisering **496**
  - Fra patriarkat til meritokrati **500**
  - Skadeskutt og livskraftig **503**

*Noter* **509***Kilder* **537***Litteratur* **538***Stikkord* **541***Bildeliste* **546**