



# NHH Bulletin

UTGITT AV NHH, AFF OG SNF

Nr. 03-2011



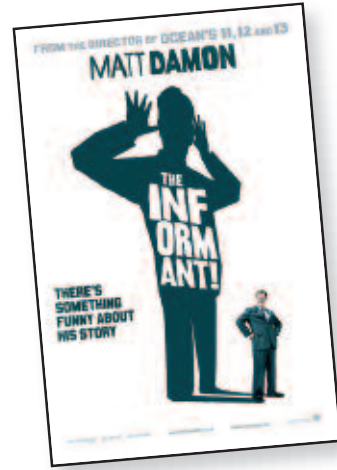
## Spådommene om Europa

Jakten på kartellene 4    Nytt AFF-program 19



#### 4 Jakten på karteller

– Når et selskap er i faresonen og det er risiko for at myndighetene skal avsløre kartellvirksomhet, dukker advokatene opp med søknadsskjema om lempning. De flyr verden over for å redde selskaper fra skyhøye bøter og direktører fra fengsel. Det sier professor Maarten Pieter Schinkel.



#### 12 Hvorfor skal du lede meg...?

Heidi Dyrnes i AFF mener dagens lederrolle er mer spennende enn tidligere, fordi lederne blir utfordret på mange flere måter. Det kan vi blant annet takke de kravstore, kunnskapsrike og selvstendige medarbeiderne for. De som stiller spørsmålet: Hvorfor skal akkurat du lede meg?

#### 16 Må tåle en konflikt

Arbeidslivet burde lagt mye større vekt på verdien av uenighet. Solfrid Mykland har doktorgrad i konflikt og meklings fra NHH. Nå gir hun ut en fagbok i serien AFF Lederbibliotek, med tips til ledere.



Foto: Helge Skodvin

#### 22 Vil ikke være spåmann

– Det er en latent usikkerhet som ligger her, noe som gjør at enhver spådom om hva som kommer til å skje med makroøkonomien de neste månedene så vidt er verdt papiret den er skrevet på, sier Victor D. Norman.

#### 25 EU ikke troverdig

EU står i en vanskelig situasjon, fordi de ikke har gjort det klart hva de har tenkt å gjøre, mener Finn E. Kydland, en av NHHs nyutnevnte æresdoktorer. – Nesten uansett hva de finner på, vil det hjelpe, hvis de kunne gjøre det på en rimelig troverdig måte.



Foto: Helge Skodvin

#### 30 Haalands fotoalbum

Ta en kikk i rektor Jan I. Haaland jubileumsalbum. Her er bilder fra 75-årsjubileet og de hektiske dagene i jubileumsuka i september. Han har tatt imot kong Harald, ti æresdoktorer, næringsliv, forskere, politikere. Gatekunstnere har tatt over veggene med antikapitalistisk kunst. Historien om NHH er skrevet. Forskere er hedret, og to profilerte professorer har fått tildelt formidlingspris.



Foto: Helge Skodvin

#### 44 Per Heums lykkeprinsipp



Foto: Helge Skodvin

#### NHH Bulletin

Redaksjonen tar i mot tips om saker og debattinnlegg. Send epost til bulletin@nhh.no.



Illustrasjon: Willy Skramstad



## Krigen mot kartellene

I sommer fattet Konkurransetilsynet en historisk avgjørelse. For første gang i Norge ble et selskap som har søkt om lempning, friggitt et gebyr på 1, 2 millioner kroner – etter selv å ha varslet Konkurransetilsynet. Partneren i kartellet måtte derimot betale 350 000 kroner i bot for brudd på konkurranseloven.

Det er noen tiår siden folk fra norske Pristilsynet kunne skygge mistenkelige typer på kveldstid og foreta avhør uten advokat tilstede. Nå må Konkurransetilsynet bruke andre metoder for å sprengte karteller. Konkurransemyndigheter i vestlige land gir amnesti for kartellmedlemmer som legger kortene på bordet og samarbeider for å avdekke kartellet, et såkalt lempningsprogram. Dette har vært gjenstand for debatt ved NHH i høst. Internasjonalt kjente kartellspecialister har møtt norske forskere og praktikere. I dette nummeret av bladet presenterer vi små smakebiter fra norsk og internasjonal kartellverden, sett med forskerblikk, og du kan lese hva Konkurransetilsynet har å stri med når de prøver å sprengte karteller – i praksis. Tilsynet har flere saker under etterforskning, og vedtak i den såkalte «asfaltmafiaen» faller i løpet av høsten.

Konkurransopolitikk blir det mer av på Senter for konkurransepolitikk, som åpnet i høst som et samarbeid mellom NHH og Universitetet i Bergen. Senteret ble åpnet den siste dagen av en uke der NHH feiret at det er 75 år siden høyskolen tok imot sine første studenter. 13.000 kandidater og 275 doktorgrader senere ble det en uke med fester, kongebesøk og nye æresdoktorer. Vi var der. Over ti sider gir vi et tilbakeblikk på jubileumsuken, et fotoalbum der rektor Jan I. Haaland forteller om høydepunktene.

Sigrud Folkestad  
Redaktør NHH Bulletin





# Prøver å sprengre karteller

Tekst og foto: Sigrid Folkestad Ill: Willy Skramstad

” Når et selskap er i faresonen og det er risiko for at myndighetene skal avsløre kartellvirksomhet, dukker advokatene opp med søknadsskjema om lempning. Det finnes advokater som flyr verden over for å redde selskaper fra skyhøye bøter og direktører fra fengsling. Straks de lukter trøbbel for et selskap, er de på plass for å melde seg til konkurransemyndighetene, slik at de kan søke om straffeammnesti. Det sier professor Maarten Pieter Schinkel.





Joseph E. Harrington jr., professor ved Johns Hopkins University i USA, og professor David Ulph, direktør ved of SIRE (Scottish Institute for the Research in Economics), University of St. Andrews. De deltok på konferansen om lempning ved NHH.

Januar 1995, på et hotellrom i Atlanta: FBI og FTC er på sporet av det globale lysinkartellet. FBI sitter allerede på et stort overvåkningsmateriale. Nå har agenter satt opp et skjult kamera inne på hotellrommet der de store pampene i

kartellet skal avtale priser og deling av markeder.

**Det hemmelige opptaket viser følgende:**

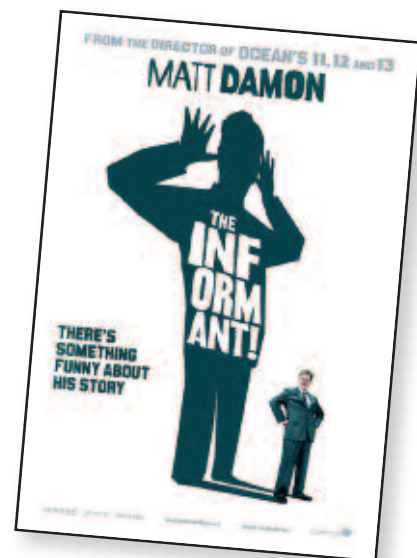
Det banker hardt på døra til

hotellrommet. Kartellmedlemmer flydd inn fra hele verden sitter rundt bordet. De spøker og sier at det sikkert er noen fra FTC (Federal Trade Commission). Inn kommer en mann, tilsynelatende en hotellansatt, men i virkeligheten er han

**LYSINKARTELLET**

Lysinkartellet er et av de mest kjente kartellene i nyere tid. Det er beskrevet i boka *Informanten* (2000) og filmatisert i 2009. Etterforskningen inneholdt alt av spenning, både overvåkning, skjulte kameraer og mikrofoner på hotellrom over hele verden.

Kartellet ble avslørt etter et tips fra en av direktørene i ADM, Mark Whitacre, og førte til bøtelegging og fengsling på nittitallet. Fem produsenter av lysin, syntetiske aminosyrer, ble dømt for å ha deltatt i et ulovlig prissamarbeid globalt. Det mest beryktede videoklipp fra FBI's store beholdning av skjulte opptak ligger på YouTube. Her ser du flere sentrale kartellmedlemmer som møtes på et hotellrom i Atlanta januar 1995. Her er også varsleren til stede.



” *Problemet er den generelle politikken, ikke om de er aggressive nok. Joseph E. Harrington jr.*

FBI-agent.

Ved bordet sitter også Mark Whitacre, FBI's vitne på innsiden av kartellet og en av historiens mest kjente varslere. Lysinkartellet – kjent fra boka *The Informant* (2000) og filmen med Matt Damon i hovedrollen – er et av de mest beryktede kartellene i verden.

Dommen i lysinkartellet falt i 1998 og var den første vellykkede amerikanske rettsforfølging av et internasjonalt kartell på mer enn 40 år.

I dag avdekkes ikke mange karteller.

– Vel, la meg snakke for USA. Når amerikanske konkurransemyndigheter er inne og jobber med en sak, er de svært aggressive. Problemet er den generelle politikken, ikke om de er aggressive nok.

Det sier Joseph E. Harrington jr., professor ved Johns Hopkins University

i USA. Harrington regnes for å være en av verdens fremste akademiske kartelleksperter. I høst deltok han på en internasjonal konferanse ved NHH. Konferansen *Antitrust enforcement in the presence of leniency programs* var i SNFs regi og innenfor et prosjekt finansiert av Fornyings- og administrasjonsdepartementet.

– Gjør amerikanske myndigheter alt de kan for å avsløre karteller?  
– Nepe, sier Harrington.

Et kartell består av to eller flere selskaper som i fellesskap fastsetter høye priser og begrenser konkurransen. Det fører til at kunder og forbrukere betaler en kunstig høy pris. De store kartellene håver inn milliarder, og samarbeidet foregår på tvers av landegrenser og verdensdeler. Harrington mener straffnivået, både i USA og Europa, er altfor lavt. Strengere straff ville avskrekket flere.

– Bøtene som ilegges selskapene, kunne vært tøffere. Selvfølgelig har det enkelte land mulighet for å gi høyere bøter. Spørsmålet er om det er vilje til å gjøre det.

Når straffnivået også ligger lavt, virker heller ikke det avskrekkende. Han trekker fram saken mot Hoffman-LaRoche fra 1999, der det verdensledende legemiddelfirmaet innenfor vitaminsegmentet ble dømt i USA og ilagt en bot på 500 millioner dollar (se fakta).

– Det amerikanske justisdepartementets retningslinjer for straff lå på mellom 1,3 og 2,6 milliarder dollar. Kanskje departementet var fornøyd med å oppnå historiens største bøtelegging, spør Harrington.

**Selskapet må sparke folk**

Han mener at næringslivet selv heller ikke lever som de lærer.

**LENIENCY-KONFERANSE**

På en internasjonal konferanse ved NHH i september diskuterte økonomer og jurister dilemmaer og problemer knyttet til lempningsprogrammet. Konferansen *Antitrust enforcement in the presence of leniency programs* er i SNFs regi og er en del av et prosjekt som er finansiert av Fornyings- og administrasjonsdepartementet.



Administrerende direktør ved SNF Per Heum.

**LEMPNING – AMNESTI**

Da Norge innførte lempningsprogrammet i 2004, var det for å gi kartellmedlemmer insentiver til å legge kortene på bordet overfor konkurransemyndighetene. Kartellvirksomhet kan straffes med høye bøter, men det første selskapet som bryter ut og varsler Konkurransetilsynet, kan gå fri. Frem til 2009 var ordningen lite brukt, men i 2010 mottok Konkurransetilsynet hele seks søknader om lempning etter denne regelen. Flere av sakene som i dag er under aktiv etterforskning, er et resultat av slike lempningssøknader. I 2010 gjennomførte Konkurransetilsynet bevisikringer i fire saker på hele 19 steder – langt flere enn i årene før. I tillegg er det tatt opp til sammen 32 formelle forklaringer i seks ulike saker.





– Et ulovlig samarbeid om pris er sannsynligvis i aksjeeiernes beste interesse, sier Harrington, derfor ønsker ikke ledelsen å avskrekke noen fra å gjøre det. Selskaper må iverksette virkemidler for å avskrekke ledere fra å delta i et kartell, blant annet ved å institusjonalisere effektive antitrust-programmer og å straffe ledere som på ulovlig vis påvirker konkurranseforhold.

Han mener at myndighetene må utvikle varslingsprogrammer som skal få ansatte, kunder og konkurrenter til å varsle dersom de sitter på informasjon om

ulovlig prissamarbeid. Varslerens selskap skal få mulighet til å søke lempning, mener Harrington. Det vil styrke de ansattes insentiver til å varsle, og leverer selskapet en søknad, vil det bare styrke varslersens troverdighet. Men professoren er ikke sikker på hva effekten ville blitt.

– Spørsmålet er om ledelsen faktisk ønsker at selskapets antitrust-

program skal virke. Vi må undersøke hvilke konsekvenser det har fått for karrieren når en leder bidrar til og deltar i kartellvirksomhet. Før selskaper sparker ansatte som deltar i et kartell, har de egentlig ikke vist at de tar dette på alvor, sier Harrington.

Professor Maarten Pieter Schinkel mener vi trenger mer aggressive detektiver og høyere bøter.

– Det jeg mener, er at de må ha et team som består av mistenksomme folk, i langt større grad enn tilfellet er i dag. Konkurransemyndighetene er frikoblet fra næringslivet og har

anledning til å granske økonomien med mer sofistikerte metoder.

Schinkel har spesialisert seg på kartellvirksomhet, og som jurist og økonom er han leder for senteret ACLE (Senter for juss og økonomi) i Amsterdam. Han er meget kritisk til hvordan myndighetene verden over jakter på karteller. Næringslivet er kynisk, og jurister vet hvordan de skal utnytte systemet med lempning, og det gjør de.

#### Advokater flys inn

– Når et selskap er i faresonen og det er risiko for at myndighetene skal avsløre kartellvirksomhet, dukker advokatene opp med søknadsskjema om lempning. Det finnes advokater som flyr verden over for å redde selskaper fra millionbøter og direktører fra fengsel. Straks de lukter trøbbel for et selskap, er de på plass for å melde seg til konkurransemyndighetene – slik at de kan søke om straffeamnesti.

Schinkel mener konkurransemyndigheter ikke gjør nok for å finne karteller.

– Myndighetene lener seg godt tilbake og slapper av og venter på at lempningssøknader skal komme inn. I noen av medlemslandene ser vi også en ikke ubetydelig politisk påvirkning på bøkene. I Nederland er det klare bevis for at medlemmene i et stort kartell innenfor bygg og anlegg ikke fikk de bøkene de fortjente.



Professor Maarten Pieter Schinkel fra Amsterdam Center for Law and Economics, Amsterdam Business School og Thibaud Verge, sjeføkonom i det franske konkurransetilsynet.

– Hvordan kan karteller og kartellmedlemmer lettere bli oppdaget?

– Det er mange måter å gjøre det på,

sier Schindler. Som en start skulle de hatt et team som leste avisene, bare det ville ha hjulpet, ler han.

– Og lempningsprogram er én



#### VITAMINKARTELLET

I 1973 varslet Stanley Adams, internasjonal produktdirektør i Hoffman-LaRoche, EU om at selskapet hadde brutt konkurranselovene ved å fikse priser og dele markedet for vitaminer med sine konkurrenter. Selskapene ble dømt og ilagt bøter. Samtidig lekket det ut informasjon om at det var Adams som hadde varslet. Han ble – på grunn av sveitsisk lovgivning – fengslet. Kona hans ble fortalt at han risikerte flere tiår i fengsel, og begikk selvmord. Adams selv ble løslatt, bare for å bli satt i fengsel igjen gjentatte ganger. Han flyktet til England, der han skrev en bok om saken, *Roche Versus Adams* (1984).

Mellom 1990 og 1999 fortsatte selskapet i et nytt vitaminkartell, og sa seg i 1999 skyldig i USA, der selskapet måtte betale en bot på 500 millioner dollar. I 2001 dømte EU selskapet for samme sak. Totalt ble

åtte europeiske og japanske legemiddelselskaper dømt for kartellvirksomhet. Prissamarbeidet på det europeiske markedet gjorde at selskapene kunne kreve høyere priser enn tilfellet ville vært med full konkurranse. EU halverte bøkene fordi selskapene hadde samarbeidet i etterforskningsarbeidet.



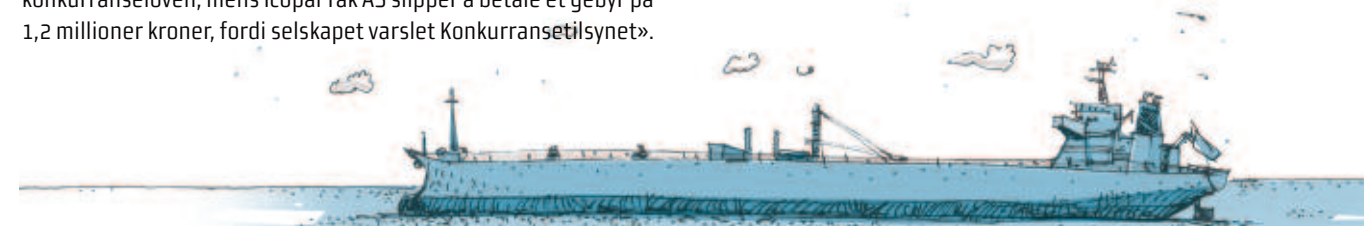
#### HISTORISK NORSK DOM I 2011

I sommer fikk Norge en historisk avgjørelse. For første gang ble et selskap som har søkt om lempning, friggitt et gebyr på 1, 2 millioner kroner – etter selv å ha varslet Konkurransetilsynet.

I vedtaket fra juni 2011 sier Konkurransetilsynet at «Fløysand Tak AS må betale et gebyr på 350 000 kroner for brudd på konkurranseloven, mens Icopal Tak AS slipper å betale et gebyr på 1,2 millioner kroner, fordi selskapet varslet Konkurransetilsynet».

#### ODFJELL DØMT I USA

Nordmenn i utlandet: I 2003 sa tankrederiet Odfjell seg skyldig i ulovlig prissamarbeid og inngikk forlik med amerikanske justismyndighetene. Rederiet fikk bøter på cirka 300 millioner kroner. To av lederne i selskapet ble idømt ubetinget fengselsstraff.





måte å få has på karteller?  
 – Ja, men en kan ikke lene seg på dette i for stor grad. Hvis konkurransemyndighetene gjør det, vet selskapene at sannsynligheten å bli oppdaget som følge av kartelletterforskning er nær null. Så lenge selskapene unngår at noen søker om lempning, vil de i så fall gå fri.

**Cowboymentalitet i Norge**

Lars Sørgard, professor ved NHH og sjeføkonom i Konkurransetilsynet 2004–2007, forteller at i en periode hadde vi disse mistenksomme folkene som Schinkel etterlyser, her i Norge.

– Fra tidlig på 80-tallet hersket det nærmest en cowboymentalitet i det som het Prisdirektoratet, som var forgjengeren til Konkurransetilsynet. Enkelte i direktoratet gikk utenfor alle vanlige regler og rutiner – jurister får helt vondt i magen når de hører hva de gjorde – men de avslørte mange karteller. Fra 1985 til 2005 ble et trettitalls karteller avdekket. Det er svært mye. Men de brukte utradisjonelle metoder.

– Gikk de for langt?  
 – Ja, juridisk sett gikk de for langt. Én

sak falt for eksempel fra hverandre fordi en av etterforskerne en kveld hadde gått på et vitne for å snakke med vedkommende før han skulle vitne i retten. Da dette kom fram, falt denne saken fordi metodene lå i gråsonen. I dag holder Konkurransetilsynet seg innenfor lover og regler, sier Sørgard.

– Men hensynet til personvern og menneskerettigheter innebærer at det er tyngre å avsløre ulovlig prissamarbeid. Det er vanskeligere å finne karteller. De har blitt flinkere å skjule seg, og det er i praksis blitt mer begrenset hva myndighetene kan gjøre på grunn av vanlige rettsregler.

– Ordningen med lempning er jo snill. Noen melder seg selv og de andre medlemmene i kartellet og slipper selv bot?  
 – Tysting. Noen vil se på dette som negativt, som premiering for tysting. De tyster på andre i kartellet.  
 – Det høres ut som om du synes dette er moralsk problematisk?



– Bøtenivået må opp i Norge, sier professor Lars Sørgard

– Jeg synes det er bra at vi har dette systemet. Du får avslørt en del karteller, men jeg ser poenget i det Schinkel sier, at konkurransemyndighetene lener seg tilbake og ikke bruker nok ressurser på selv å spore opp karteller. Risikoen er at myndighetene blir passive, og hvorfor skal da bedriftene melde seg?

**Strengere straff for verstinger**  
 – Hardere straffer vil gjøre

” Noen vil se på dette som negativt, som premiering for tysting. Lars Sørgard

lempningsprogrammet mer effektivt, sier Schinkel.

Lars Sørgard er enig i at vi må ha høyere bøter hvis systemet skal bli mer effektivt. Spørsmålet er om myndighetene er fokusert på avskrekkende effekt.

– Bøtenivået må opp i Norge. Det er for lavt i dag, synes jeg. Vi burde hatt noen profilerte saker med høye bøter, så høye at myndighetene måtte gå til retten for å forsvare dem og dermed statuere at dette er alvorlig. Men da må en selvsagt først ha noen store saker, hvor det er riktig å ilegge store bøter.

Et kartell med røtter i Norge ble sprengt i USA for åtte år siden. Da sa tankrederiet Odfjell seg skyldig i ulovlig prissamarbeid i kjemikalietankmarkedet, etter at Stolt Nielsen hadde søkt om lempning. Etter

et forlik fikk Odfjell cirka 300 millioner kroner i bot, og to ansatte måtte i fengsel.

– Hvis de hadde gått til retten, ville sannsynligvis flere havnet i fengsel og boten ville blitt flerfoldig ganger større. Dette er noe av det samme som med vitaminkartellet – og nærmere enn du aner.

Problemet, mener Joseph E. Harrington, er at karteller fortsatt starter opp, men at konkurransemyndighetene ikke får kontroll over dem.

– Alle møter den samme utfordringen: Hvordan skal vi måle dette? Ingen vet hvor mange karteller vi til enhver tid faktisk har, derfor er det også vanskelig å måle effektene av myndighetenes virkemidler. Hvem vet om antall karteller er blitt redusert, spør han.

Harrington er heller ikke overbevist om at selskapene er helt oppriktige når de setter i gang interne, etiske programmer.

– Jeg tror det kan være bedrifter som driver fasadepussing, sier professor Sørgard.

– Det ser fint ut, men reelt sett mener de ikke det. Det er eksempler på at personer som er dømt for å ha vært med i kartellvirksomhet, får gode karrierer i ettertid. I Odfjell-saken ble en av de dømte kort tid etterpå toppsjef i Fredriksens tankrederi Frontline. Da ble det sagt at rederiet hadde undersøkt nøye i markedet om dette ville skape reaksjoner, men ansatte vedkommende, så det har tydeligvis ikke skapt reaksjoner. Det er tankevekkende.

## – Nødvendig for å avdekke kartellvirksomhet

– Det er viktig å ha i mente at dette er et valg mellom pest og kolera. Det er krevende å forklare at noen slipper fri fra straffen når de innrømmer at de har gjort noe straffbart. Men det er nødvendig for å avdekke kartellvirksomhet, sier direktør i Konkurransetilsynet, Christine B. Meyer.

Det var det lettere før, mener Meyer, fordi kartellene var mindre flinke å skjule sine spor og en kunne nærmest snuble over dem. I dag er det vanskeligere å avdekke karteller hvis tilsynet ikke har noen på innsiden som forteller hva de har vært involvert i, sier Meyer.

Hun understreker at Konkurransetilsynet også etterforsker kartellsaker som er utenfor lempningsprogrammet. Da vil ingen av partene i kartellet bli innvilget amnesti.

– Det å ha et lempningsprogram er ikke ensidig positiv, og en skal også være oppmerksom på at konkurrenter kan ha til hensikt å levere søknader overfor hverandre når samarbeidet går surt. Du må alltid være på vakt for motivene for

lempningssøknaden. Til tross for dette, så er sjansen for å avdekke og samle nok bevis til å etablere sak, mye høyere med dette programmet, mener Meyer.

– Hvis vi ikke klarer å bygge opp en god nok sak, kan heller ikke Konkurransetilsynet fatte vedtak.

– Konkurransetilsynet får en helt annen type, og langt bedre, informasjon når det er snakk om en lempningssak, der selskapene legger kortene på bordet. Da samtykker et av medlemmene fullt og helt om å dele info med tilsynet.

Når et selskap ber om lempning, får det et betinget ja. For at de skal få et endelig ja, sier Meyer, må de vise at de samarbeider gjennom hele prosessen.

– Hvis vi opplever at de ikke gjør det, kan vi trekke lempningen tilbake.

Konkurransetilsynet fikk ingen lempningssøknader før i 2010, men da kom det til gjengjeld mange søknader. Tilsynet fikk

seks i 2010 og to søknader hittil i år.

– Det er flere grunner til at det raste inn med søknader. Noe skyldes nok asfaltsaken med Veidekke og NCC Roads, som var veldig mye oppe i media. Her regner vi med å fatte et foreløpig vedtak i løpet av høsten.

En annen viktig grunn til oppmerksomheten rundt lempning i kartellsaker, er avklaringen rundt personstraffespoet, mener Meyer.

– Dette er viktig avklaring, for i loven kan selskapene få lempning for en sak. Men hva med personene i selskapene? Nå er det slik at Konkurransetilsynet ikke melder de personene som kommer med lempningssøknad videre til Økokrim. I motsatt fall vil det kunne oppfattes slik at selskapet går fri, men ikke personene. Dermed vil ikke de ha insentiver til å melde fra til oss.

– Bør bøkene bli høyere for kartellvirksomhet, for selskaper som ikke får amnesti?

– Jeg mener bøtenivået i Norge bør krype oppover, men det må skje over tid. Vi kan ikke brått heve nivået og bringe det opp på EU-nivå. Det er langt fra norske bøter til EU, og USA, for den saks skyld. Men på sikt skal de opp.



Konkurransedirektør Christine B. Meyer, her i anledning åpningen av Senter for konkurransepolitikk i september. Foto: Eivind Senneset