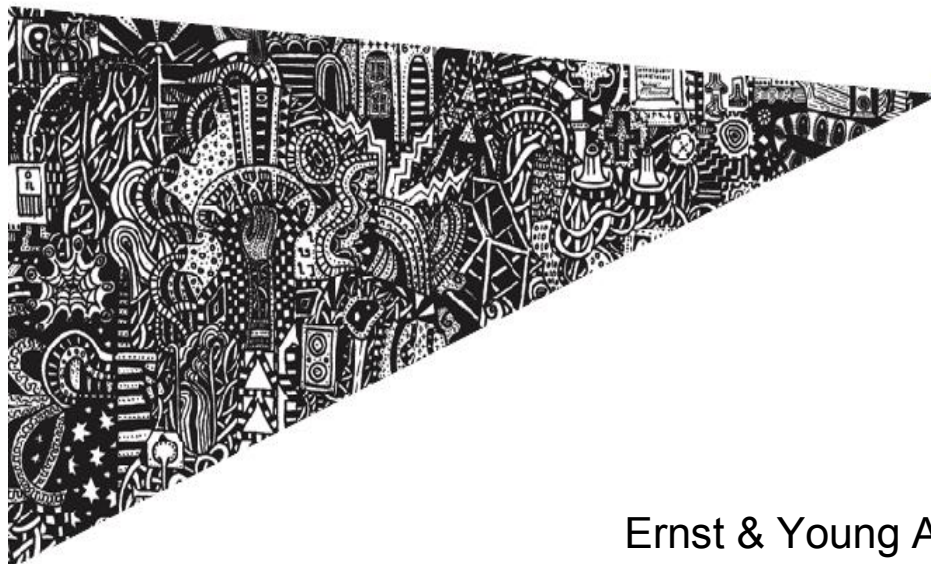


Konfidensielt

Troms Kraft AS

Gransking av Kraft & Kultur i Sverige AB



Ernst & Young AB

Granskingsrapport

11. mai 2012

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	3
1.1	Bakgrunn og formål.....	3
1.2	Mandat.....	3
1.3	Definisjoner og forkortelser	4
1.4	Kraft & Kulturs vekst.....	4
2	Granskings rammer	5
2.1	Rammer	5
2.2	Omfang og tilnærming.....	5
2.3	Metodikk	5
2.4	Avgrensning og forbehold	6
2.5	Rapportering og leveranse	6
3	Observasjoner oppsummert	7
4	Granskingsresultat	9
4.1	Resultater fra e-postgjennomgang	9
4.1.1	Regnskapsmanipulering.....	9
4.1.2	E-post-korrespondanse med revisor (GT)	9
4.1.3	E-post-korrespondanse med konsernsjef og K&K-styret	10
4.1.4	E-post-eksempler.....	10
4.2	Gjennomgang styremøtemateriale for Kraft & Kultur	12
4.2.1	Sammensetningen av styret.....	12
4.2.2	Kompetansen i styret	13
4.2.3	Oppfølging av styrets beslutninger	13
4.2.4	Finansiell rapportering til styret	14
4.2.5	"Upplupne inntekter".....	15
4.2.6	Den økonomiske styringen av Kraft & Kultur	20
4.2.7	Internkontroll i Kraft & Kultur	20
4.2.8	Konsernintegrering.....	21
4.3	Gjennomgang av styremøtemateriale for Troms Kraft Marked AS.....	21
4.3.1	Styresammensetning	21
4.3.2	Kraft & Kultur-relaterte saker til behandling	22
4.4	Gjennomgang av styremøtemateriale for Troms Kraft AS	22
4.4.1	Kraft & Kultur-relaterte saker til behandling	22
4.5	Gjennomgang av rapporter fra revisorer i Kraft & Kultur	23
4.6	Gjennomgang av rapporter fra revisor i Troms Kraft.....	24
5	Øvrige observasjoner	26
5.1	Rapporterings- og periodiseringsproblemer i konsernet	26
5.2	Fra Troms Kraftforsyning DA (1998) til konsernet Troms Kraft AS	26
5.3	K&Ks organisasjon har ikke vokst i takt med kundetilfanget.....	26
5.4	Fokus på topplinjevækst i K&K.....	26
5.5	Kvaliteten på beslutningsgrunnlag.....	26
5.6	Grunnlag for revisjon.....	26
5.7	Utførelse av revisjon	27
5.8	Opplysninger om ansvarlig revisor i GT.....	27
6	Intervjuresultater	28

7	Avslutning	29
8	Vedleggsoversikt	30

1 Innledning

1.1 Bakgrunn og formål

Den 11. november 2011 ble det oppdaget at inntektene, og dermed resultatet i Kraft & Kultur i Sverige AB (K&K), over et antall år har blitt overvurdert. Som resultat av dette finnes det poster i balansen som er uriktige. Dette har resultert i kraftige nedskrivninger av resultatet. Totalt anslår morselskapet Troms Kraft AS (TK) at det vil bli behov for nedskrivninger tilsvarende anslagsvis 1,5 milliarder norske kroner.

K&Ks daglige leder er avskjediget, og forholdet er anmeldt til Ekobrottsmyndigheten i Sverige (tilsvarende norske Økokrim), som har åpnet etterforskning. Styret i TK har satt sammen en arbeidsgruppe som skal lede arbeidet med å kartlegge hva som har skjedd i det svenske datterselskapet. Arbeidsgruppen består av følgende medlemmer:

- Odd Roger Enoksen, styreleder
- Gerd Kristoffersen, styrets nestleder
- Per I. Aronsen, styremedlem

Det er iverksatt interne undersøkelser i sakens anledning. I tillegg er det fattet styrevedtak om å gjennomføre en ekstern granskning med formål å få en uavhengig og objektiv gjennomgang av saken. Styret ønsker også å sikre seg at egne undersøkelser ikke er mangelfulle.

Ernst & Young AB (E&Y) ble engasjert til å forestå den eksterne granskingen. Vårt mandat følger under.

1.2 Mandat

Vårt mandat fremkommer i engasjementsbrev datert 12. januar 2012. Det er særlig fire forhold styret i TK har ønsket belyst:

- 1) Styret i K&Ks beslutningsgrunnlag: Hvilken informasjon mottok styret og daglig ledelse fra selskapets og konsernets revisor?
- 2) Styret i K&Ks handlinger: Hvordan er mottatt informasjon behandlet, og hvilke vedtak har denne avstedkommet?
- 3) Informasjonsdeling: Hvilken informasjon (kvantitet og kvalitet) har styret mottatt fra ledelsen i K&K? Hvordan har styret oppdatert konsernledelse og styret i TK¹?
- 4) Tidspunktet for avdekking: Finnes det forhold som tilsier at feilene burde blitt avdekket tidligere?

Det vises til engasjementsbrevet for fullstendig beskrivelse av mandat. Se kapittel 2 for detaljer knyttet til granskningens rammer og prosjektgjennomføring.

Mandatet ble 8. mars 2012 utvidet til også å omfatte en begrenset e-postgjennomgang.

¹ Kraft & Kultur i Sverige AB var frem til 1. oktober 2007 et datterselskap av Troms Kraft Marked AS. På denne dato ble eierskapet flyttet til morselskapet, Troms Kraft AS.

1.3 Definisjoner og forkortelser

K&K	Kraft & Kultur i Sverige AB
TK	Troms Kraft AS
TKM	Troms Kraft Marked AS
TKH	Troms Kraft Handel AS
PM	Pro Memoria
UI	Upplupne inntekter (opptjent, ikke fakturert inntekt)
PwC	PricewaterhouseCoopers
GT	Grant Thornton
E&Y	Ernst & Young

1.4 Kraft & Kulturs vekst

For oversiktens skyld inntas en tabell som viser den kraftige veksten selskapet har opplevd siden 2003. Tallene er hentet fra K&Ks årsregnskap (herav også styrets årsberetning), og fra og med 2009 er tall for K&K konsern benyttet:

År	Antall ansatte	Volum levert (GWh)	Total omsetning (MSEK)
2003	13	1692	568
2004	13	1977	671
2005	14	1934	728
2006	18	2122	850
2007	18	1995	1000
2008	30	2132	1298
2009	49	2315	1555
2010	91	3234	2680

2 Granskingens rammer

2.1 Rammer

Granskingen er gjennomført på basis av følgende:

- Gjennomgang av styreprotokoller² og tilhørende dokumentasjon
- Gjennomgang av K&Ks interne regelverk
- Gjennomgang av de utredninger som allerede har blitt gjort internt
- Intervjuer med nåværende og tidligere styremedlemmer

Se kapittel 2.3 for flere detaljer.

2.2 Omfang og tilnærming

Granskingen har omfattet samtlige regnskapsår fra dagens K&K ble grunnlagt, det vil si fra og med 2001 til og med 2011. Granskingen har ikke omfattet perioden 1999 - 2001, da selskapet het Troms Kraft Marked AB.

Oppdraget er gjennomført av et granskingsteam sammensatt av medlemmer fra E&Ys respektive granskingsenheter i Sverige og Norge. Kompetansemessig er enhetene sammensatt av fagspesialister med ulik bakgrunn, herunder fra revisjon, politi-/påtalemyndighet, advokatvirksomhet og tilsynsmyndigheter. Leder av den svenske enheten, partner Erik Skoglund, har bakgrunn som blant annet revisor og økonomisjef. Elisabeth Roscher, leder av den norske enheten, er advokat og har bakgrunn fra Økokrim.

Det aktuelle granskingsteam har bestått av:

Erik Skoglund, partner
Bjarte Johnsen, senior manager
Linn Hege Aune, seniorkonsulent
Sanna Borg, seniorkonsulent

Elisabeth Roscher deltok i oppstartsmøtet og har kvalitetssikret rapporten.

2.3 Metodikk

Granskingen har foregått på følgende måte:

- Gjennomgang og analyse av:
 - Styreprotokoller³
 - PM fra revisorer i TK, TKM og K&K
 - Policy, retningslinjer og regelverk for K&K
 - Excel-beregninger fra konsernets egne undersøkelser om hendelser i K&K
 - Annen relevant dokumentasjon
- Intervju med:
 - Styret i K&K⁴ (tidligere og nåværende)
 - Ledelsen i K&K
 - Deler av styret i TK og TKM

² Omfatter selskapene Kraft & Kultur i Sverige AB, Troms Kraft Marked AS og Troms Kraft AS.

³ Samme som fotnote 2

⁴ Tre styremedlemmer har ikke blitt intervjuet: ett medlem ønsket ikke å medvirke, ett medlem satt i en meget begrenset periode, og tidligere daglig leder er ikke kontaktet.

Intervjuene av nåværende og tidligere styremedlemmer ble gjennomført i henhold til E&Ys standard saksbehandlingsregler⁵. Reglene ble sendt ut til intervjurespondentene i forkant av gjennomføringen. Retten til kontradiksjon er ivaretatt gjennom referater. Alle intervjuede ble forelagt skriftlig referat til gjennomlesing og signering. Alle intervjuer er gjennomført med to representanter fra E&Y til stede. Ingen har hatt noe å utsette på måten intervjuene er gjennomført på.

Se vedlegg for saksbehandlingsreglene.

2.4 Avgrensning og forbehold

Oppdraget omfattet ikke øvrige datterselskap i TK-konsernet, K&Ks datterselskap, eller K&Ks filialer i Finland og Norge.

Oppdraget omfattet ikke regnskapsgjennomgang eller vurdering av riktigheten av rapporterte tall.

E&Y har ikke undersøkt hvorvidt fakturaer/UI faktisk er innbetalt.

Arbeidet som er utført av henholdsvis Grant Thornton (GT) og konsernrevisor PricewaterhouseCoopers (PwC) har ikke vært gjenstand for kvalitetsvurderinger. Granskingen var begrenset til å kartlegge hvilken informasjon som har tilflytt selskapene fra revisor, og hvordan denne informasjon ble brukt av mottakerne.

Oppdraget omfattet ikke juridiske vurderinger knyttet til ansvarsforhold, hverken etter svensk eller norsk rett.

Det er gjennomført en begrenset e-postgjennomgang knyttet til tidligere daglig leder i K&K og en ansatt i selskapet. Gjennomgangen har i hovedsak vært begrenset til å undersøke korrespondanse med revisor og styremedlemmer i K&K. Vi har etter tillatelse fra oppdragsgiver, og i henhold til særskilt databehandleravtale med K&K samt med bistand fra K&Ks IT-avdeling, innhentet e-post tilbake til 2005 i form av tilgjengelige back-up-kopier i K&K⁶. Vi tar forbehold om at disse kan være ufullstendige da deler av e-post-korrespondansen i angjeldende periode kan være slettet.

Våre undersøkelser ble utført på basis av den dokumentasjon og informasjon vi mottok fra oppdragsgiver. I den forbindelse ønsker vi å påpeke at mottatte styreprotokoller fra de norske selskapene har vært i form av usignerte pdf- eller word-dokumenter, og at det er noen protokoller i Sverige som ikke lot seg oppdrive. Vi forutsetter at mottatt dokumentasjon ellers er komplett og riktig.

Vi viser for øvrig til engasjementsbrevet for våre standardbetingelser.

2.5 Rapportering og leveranse

I løpet av prosjektet har oppdragsgiver blitt holdt løpende oppdatert på fremdrift. Det ble avholdt et statusmøte med arbeidsgruppen i Oslo 8. februar 2012. Det ble også avholdt møter med arbeidsgruppen den 27. februar og 28. mars 2012, hvor utkast til rapport ble gjennomgått.

Rapportutkast har også blitt forelagt styremedlemmer i K&K for kommentarer og innspill.

Leveransen fra Ernst & Young er en skriftlig rapport på norsk. Rapporten kan om ønskelig suppleres med en muntlig presentasjon.

⁵ Gjelder ikke for ett gjennomført intervju i Sverige

⁶ Selskapet har back-up tilbake til 2008, hvor e-post tilbake til 2005 inngår

3 Observasjoner oppsummert

Styret i Kraft & Kultur i Sverige AB avdekket i november 2011 at inntektene, og følgelig resultatet, i selskapet over et antall år har vært overvurdert. Troms Kraft anslår selv at det er nødvendig å foreta nedskrivninger i størrelsesorden 1,5 milliarder norske kroner. Det er ikke tidligere avdekket overvurderte inntekter i Kraft & Kultur.

Ernst & Young har gjennomgått styrehandlinger og -beslutninger i perioden 2001 til og med 2011 i selskapene Kraft & Kultur, Troms Kraft Marked og Troms Kraft. Hovedformålet har vært å belyse på hvilket grunnlag beslutninger er fattet og hvorvidt det var foranledning til å reagere tidligere på de nå avdekkede feil, og særlig knyttet til posten *upplupne inntekter* (UI).

Gjennomgangen har avstedkommet klare indikasjoner på at regnskapene over en årrekke har vært bevisst og planmessig manipulert. Antatt hovedmann er tidligere daglig leder, som tilsynelatende har hatt hjelp fra flere andre personer. Vi har ikke funnet indikasjoner på at revisor har medvirket til eller vært kjent med manipuleringen.

På denne bakgrunn kan avdekking ha vært vanskeliggjort. Vi finner likevel grunn til å rette kritikk mot styret i K&K. Dette er hovedsakelig basert på følgende forhold:

- Det ble ikke ansatt egen økonomidirektør før i 2010. Selskapet hadde riktignok også før dette en økonomisjef, men frem til 2010 var i praksis tidligere daglig leder økonomiansvarlig⁷
- Høy kapitalbinding har vært tema på en rekke styremøter i hele perioden, og styret etterlyste tiltak for å redusere den. Vi kan dog ikke se at særskilte tiltak ble iverksatt før i 2011
- Oppfølging av styrevedtak har generelt sett vært mangelfull i perioden

Gjennomgangen har også avstedkommet andre forhold i K&K som etter vårt syn kan være medvirkende til at forholdet ikke ble avdekket før i 2011:

- Til tross for flere merknader fra K&Ks revisor, vedvarte en situasjon med til dels svak internkontroll⁸, og særlig frem til 2008⁹
- Administrasjonen var liten og personavhengig, og daglig leder virker å ha hatt meget stor makt og innflytelse
- Finansiell rapportering fra administrasjonen i K&K har gjennomgående vært mangelfull i perioden, med noe bedring fra 2008
- Konsernet innførte i 2008 en enhetlig konsernrapportering som også inkluderte K&K. Til tross for tydeligere rapportering av UI, som var økende, og særlig fra 2009, kan vi ikke se at styret i K&K før i 2011 har iverksatt særskilte tiltak for å redusere posten
- Gjennomgående har det vært tidligere daglig leder som hadde kontakt og møter med revisorene i alle spørsmål knyttet til regnskapsmessige forhold, herunder UI

Styret har støttet seg på revisors arbeid og rapporter. K&Ks revisor har årlig rapportert at UI virker å være rimelig, og revisors kommentarer er i prinsippet like fra år til år. Vi kan ikke se

⁷ Styret ble informert om en ansatt som arbeidet som økonomisjef. Vi anser dog at vedkommende de facto innehadde en juniorposisjon i K&K. Vedkommende var eksempelvis ikke involvert i bokføring av UI, og medvirket ikke i møter med revisor.

⁸ Internkontroll defineres her i et bredt perspektiv, som blant annet omfatter forsinkelser i rapportering, manglende/mangelfull styredokumentasjon m.v.

⁹ K&K-styret engasjerte i 2008 revisor til å foreta en særskilt undersøkelse av internkontrollen. Det er opplyst til oss at undersøkelsene ikke avstedkom alvorlige observasjoner eller funn.

at revisor har kommentert størrelsen på UI i forhold til omsetning, eller den relativt store økningen i UI i 2008, 2009 og 2010.

Tidlig i 2006 fikk konsernet varsel om at UI kunne utgjøre en økonomisk risiko. Dels skjedde dette gjennom at konsernrevisor adresserte postens størrelse, og dels gjennom at administrasjonen i K&K ikke fremla for styret en etterspurt spesifisering av hvordan UI var beregnet. Frem til dette tidspunkt synes ikke styret i K&K å ha hatt grunn til å iverksette særskilte tiltak eller kontrollhandlinger knyttet til UI.

Fra 2006 og frem til at forholdet ble avdekket i 2011, finner vi særlig grunn til å påpeke at styret i K&K iverksatte følgende undersøkelser av UI i K&K:

- Juli 2006: Undersøkelse foretatt av konsernets økonomidirektør, sammen med konsernrevisor (PwC)
- April 2010: Undersøkelse foretatt av konsernrevisor (PwC)

De to undersøkelsene avstedkom ikke vesentlige funn. I tillegg rapporterte K&Ks revisor også i perioden 2006-2010 at UI anses å være rimelige.

Vi kan dog ikke se at styret på selvstendig grunnlag har vurdert rimeligheten i utviklingen av UI sett i forhold til omsetning. Uavhengig av revisors uttalelser om rimelighet, er det et spørsmål om ikke avdekkende kontroller kunne vært iverksatt på et tidligere tidspunkt, for eksempel tilsvarende kontrollene som avdekket forholdet i november 2011.

Vi er kjent med at tre personer er pågrepet og varetektsfenglet i Sverige i sakens anledning, herunder tidligere daglig leder.

4 Granskingsresultat

4.1 Resultater fra e-postgjennomgang

Vi har fått tilgang til e-postdata tilbake til 2005, og har i vår gjennomgang konsentrert oss om korrespondanse mellom tidligere daglig leder og revisor, til/fra økonomipersonell i K&K samt til/fra ovennevnte og styret i K&K. Vi har også begrenset grad sett på korrespondanse som har involvert konsernledelsen i TK. For sistnevnte foreligger det ikke e-post fra før 2007.

Det skal bemerkes at vi ut fra foreliggende dokumentasjon har indikasjoner på at denne ikke er komplett, dvs. at det er indikasjoner på at e-post har blitt slettet. Vi understreker at det kan være helt legitime grunner til at e-post er slettet, eksempelvis knyttet til begrensinger på lagringskapasitet.

Vår e-postdokumentasjon består av i underkant 250 000 e-poster. Av disse har vi gjennomgått ca. 1 300.

I det følgende gjennomgås resultatene fra e-postgjennomgangen. Avslutningsvis (kap. 4.1.4) er det inntatt konkrete eksempler på e-post-funn.

4.1.1 Regnskapsmanipulering

E-post-gjennomgangen har gitt sterke indikasjoner på at tidligere daglig leder har foretatt regnskapsmanipulering. Det er blant annet funnet e-postkorrespondanse hvor tidligere daglig leder gir instruksjoner om hvilke tall som skal manipuleres, hvordan og hvilken forklaring som skal gis til revisor.

Den formodentlige manipuleringen virker å inkludere uriktige fakturaer med datterselskap og/eller nærstående selskap, og minimum to andre personer virker å være del av manipuleringen. Manipuleringen fra tidligere daglig leders side fremstår som bevisst og planlagt.

Vi har ikke funnet e-poster som indikerer at revisor skal ha medvirket til eller vært kjent med regnskapsmanipuleringen.

4.1.2 E-post-korrespondanse med revisor (GT)

Som nevnt over forefinnes det omfattende korrespondanse mellom tidligere daglig leder og GT, hovedsakelig representert ved ansvarlig revisor og en av de utførende revisorene. Det vises til kap. 5.7 for detaljer. Det forefinnes også noe korrespondanse med konsernrevisor PwC, men gjennomgangen av denne har ikke avstedkommet særskilte observasjoner.

Det er store mengder dokumentasjon som er utvekslet per e-post, og formodentlig er noe av dette den underlagsdokumentasjon som både oppdragsgiver og vi har etterlyst i forbindelse med spørsmålet om hva revisor har basert sitt arbeid på.

Vi har ikke sett behov for å analysere denne dokumentasjonen med formål å fastslå hvorvidt den er riktig eller ikke. Dette skyldes øvrige funn i e-postdokumentasjonen som nevnt indikerer at regnskapstall har blitt manipulert.

4.1.3 E-post-korrespondanse med konsernsjef og K&K-styret

Vi har gjort en begrenset gjennomgang av korrespondanse mellom tidligere daglig leder og konsernsjef. Vi fikk få treff på korrespondanse til/fra konsernsjef alene, de fleste treffene involverte korrespondanse med hele styret i K&K.

Korrespondansen har bekreftet inntrykket vårt om at styredokumentasjon tilkommer styremedlemmene sent. Daglig leder har oversendt dokumentasjon stykkevis og delt, og i noen tilfeller har dokumentasjon blitt utdelt i selve møtet.

E-postene med underlagsdokumentasjon, som blir oversendt styremedlemmene fra tidligere daglig leder, har gjennomgående bare positive kommentarer knyttet til de økonomiske resultatene. Størrelsen på UI blir eksempelvis positivt fremstilt, fordi den relative økningen målt mot kundetilveksten i følge tidligere daglig leder tilsier en reduksjon i utestående. Foreløpige tall som blir oversendt blir ofte etterfulgt av endelige tall som viser enda bedre resultat.

Det virker også gjennomgående å være daglig leder som har satt styremøteagendaen.

Som tidligere omtalt, informerte daglig leder konsernsjef og visekonsernsjef 12. november 2011 at selskapets kundefordringer ikke er riktige. Daglig leder skriver i e-posten at ingen andre i selskapet har vært involvert, og at feilen er hans ansvar alene. I samme e-post anbefalte han interne kandidater til å besette nøkkelstillinger. Et par dager senere, 14. november, skrev han en ny e-post hvor han informerte konsernsjef om at han på grunn av sin helsetilstand så seg nødt til å fratre som daglig leder. I samme e-post skriver han at han gjerne vil fortsette i selskapet i en annen funksjon. 16. november fulgte en ny e-post, og her blir det foreslått at han selv kan overta kulturdelen og de ansatte der.

23. november 2011 ble tidligere daglig leder avskjediget og informert om at han var utstengt fra K&Ks lokaler og systemer.

4.1.4 E-post-eksempler

I det følgende gir vi noen eksempler som vi mener underbygger at det har forekommet regnskapsmanipulasjon, at revisor er forledet og at det er flere fra K&K involvert. Eksempelene er anonymisert av oss (personer = "(NN)", selskaper = "(XY)").

a) Eksempel 1

Från: (NN)

Skickat: den 5 juni 2008 10:24

Till: (NN)

Ämne:

Tjena!

Några små saker om räkenskaperna:

- 1. Du lägger väl in det där jävla koncernbidraget, alltså 5/12-delar av 4 MNOK...pust...*
- 2. Och när det gäller kultur – kan du manipulera siffrorna så vi landar med ett plus där på 1,5 MSEK – till exempel genom att lägga på lager eller lägga hela summan på upplupna intäkter.*
- 3. Prissäkringen blir så här enligt (NN) för maj: SEK 9.522.374*
- 4. Elintäkterna – ta en summa där som gör att vi landar på 16,1 MSEK i resultat efter skatt.*

Jag landar i Sverige 16.30 så jag är på kontoret ca 17.15. Kan du inte vara kvar då kan vi titta på det hela och så smutta på whiskyn i mitt skåp – den är gjord på indianmajs.

(NN)

b) Exempel 2

From: (NN)
To: (NN), (NN)
Subject: <inget ämne>
Sent: 20. november 2007 13:37
Received: 20. november 2007 13:43
Subject: <inget ämne>

Hej!

Vi skulle ju städa/undanröja en del av våra fordringar på (XY) nu i november så att det ser snyggt ut till i januari nästa år.

Ska vi göra det så som vi sa tidigare (NN)

ställer ut en del fakturor som

han sedan bränner upp och inte för in i sina böcker?

Eller har (NN) en bättre trolleriidé?

c) Exempel 3

From: (NN)
To: (NN)
Cc: (NN)
Sent: 2. september 2007 20:49
Received: 2. september 2007 20:49

Tjena!

Revisorerna verkar köpa alla mina förklaringar om när det gäller fordringar och betalningar mellan (XY), K&K samt (XY).

Men jag kan inte trolla med truten varje halvår. Det innebär at tnu måste vi reda ut det här en gång för alla. Något måste ju vara fundamentalt fel om vi har samalde fordringar på våra underleverantörer när det gäller kultur och TENK som överstiger våra samlade vinster för de här åren.

Så det här ska ni göra – för vi måste gå till botten med det här.

1. Vi ska gå igenom varenda månad sedan vi startade det här. Från första dagen tills idag.

2. (NN) tar fram alla fakturor han fått av oss och som vi ställt ut till honom. Gäller både (XY) och (XY).

3. (NN) tar fram alla fakturor vi fått från eller ställt ut till (XY) och (XY).

Sedan läser vi alla tre in oss. Det kan ta en dag. Det kan ta två dagar. men vi slutar inte förrän allt är klarlagt. Jag kan tidigast nästa fredag (är mycket i Norge i veckan) – så boka in fredagen. Så har ni ju också några dagar på er att ta fram alla dokument.

Nu går vi till botten med det här!

Så – nu får ni också korka upp!

Själv ska jag dricka en riktig grosshandlargrogg; eau-de-vie och sockerdricka.

(NN)

d) Exempel 4

From: (NN)
To: (NN)
Subject: <inget ämne>
Sent: 23. oktober 2006 09:59
Received: 23. oktober 2006 13:39

Hej, hej!

Du måste sluta försvinna från festerna ;)

Eller kom du tillbaka senare.

Så till halvårsresultatet.

Vi gör så här.

Justera upp resultatet på TENK men lägg inte till några kostnader.

Då bör (NN) bli nöjd.

Kan du göra det ganska raskt gärna

senast i eftermiddag.

Vi hörs!

(NN)

e) Eksempel 5

From: (NN)
To: (NN)
Subject: <inget ämne>
Sent: 17. oktober 2006 10:14
Received: 17. oktober 2006 12:09

Tjena!
Tror vi kommer loss ur det hela om vi göra så här – ta bort kostnadsdelen (den nytilförda på TENK) ur resultatet och så är det klart kostnaderna ska ju inte in förrän efter 30/6).
Tror faktiskt (NN) är nöjd sedan.
(NN)

f) Eksempel 6

From: (NN)
To: (NN), (NN)
Subject: <inget ämne>
Sent: 7. september 2006 15:32
Received: 7. september 2006 15:44

Alltså ett klargörande:
Vad (NN)vill är att (XY) intygar att de tal vi har i räkenskaperna stämmer med de tal som (XY) själva har.
Alltså stämmer (NN) av med (NN) vilka tal vi har avseende fakturor till och fakturor från (XY) och så skriver han ner de talen och sänder dem bums till (NN).

Som det fremkommer av e-postene, virker flere å være involvert.

E-postgjennomgangen vår representerer ikke en komplett gjennomgang av all inn- og utgående e-postkorrespondanse i angjeldende undersøkelsesperiode. Vi understreker at ovenstående er å anse som indikasjoner og ikke bevis på regnskapsmanipulering. Det kan finnes annen korrespondanse og/eller forklaringer som ikke er del av vårt datamateriale.

Som nevnt innledningsvis er denne e-postgjennomgangen begrenset til tidligere daglig leders innboks. Det er i begrenset omfang gjennomført innsyn i deler av økonomisjefens e-post.

4.2 Gjennomgang styremøtemateriale¹⁰ for Kraft & Kultur

Vi har gjennomgått tilgjengelig styremateriale for K&K i perioden 2. oktober 2001 - 24. oktober 2011. I følge vår dokumentasjon har det totalt vært avholdt 85 styremøter i perioden.

4.2.1 Sammensetningen av styret

Med unntak av en periode på 18 måneder i 2005-2007, bestod styret i K&K av medlemmer som enten var ansatte i selskapet eller i TK-konsernet.

I en rekke av styreprotokollene fra midten av den undersøkte tidsperioden fremgår det at ledelsen i K&K har hatt i oppdrag å finne eksterne styremedlemmer. Flere mulige kandidater ble identifisert, men bare en ble valgt. Arbeidet med å finne kandidater fortsatte i 2007, men ingen nye eksterne styremedlemmer ble valgt.

¹⁰ Styremøtemateriale = Sakslister, protokoller, vedlegg, etc.

Oppmøtet på styremøtene har vært bra, over 96 % i hele perioden. Det var en blanding av fysiske møter og telefonmøter, med overvekt av førstnevnte.

Tidligere daglig leder satt også i styret i perioden 2001-2005. Nestleder/viseadministrerende i K&K var del av styret i perioden 2001-2008.

Vi finner grunn til å bemerke at styrekonstellasjonen etter at tidligere daglig leder fratradte styret, åpnet for mulige interessekonflikter. Nestleder ville da, i samråd med styret, være i posisjon til å kunne si opp daglig leder, samtidig som daglig leder i kraft av sin stilling kunne si opp nestleder. Det fremgår ikke av styreprotokoller hvordan denne situasjonen ble håndtert av nestleder eller styret. Vi har imidlertid ikke kunne påvise at dette faktisk har påvirket hvordan styret har opptrådt. Det er opplyst til oss at det var meningen at også nestleder skulle fratre styret, men at mangel på kandidater gjorde at det dro ut i tid.

4.2.2 Kompetansen i styret

Vi har tidligere omtalt styresammensetningen og mangel på eksterne styremedlemmer. Det er naturlig og i mange henseender også fordelaktig å rekruttere styremedlemmer fra egne rekker. Ut fra et kontrollperspektiv kan det dog bemerkes at eksterne medlemmer, som har en større avstand til selskapet, kan bidra til en økt grad av profesjonell skepsis. Et styre hvor medlemmene til daglig er kolleger, øker generelt også sannsynligheten for at det finner sted diskusjoner og "saksbehandling" utenfor styrerommet. Vi har ikke holdepunkter for å mene at så har skjedd her, selv om en av intervjurespondentene mente at K&K-styret mistet reell myndighet og kraft etter overføringen av eierskapet til morselskapet i 2007.

De norske styremedlemmene, som representerte eierne, hadde god kompetanse innenfor kraft, men betraktelig lavere kompetanse innenfor kultur. I prinsippet har det ikke vært noen i styret som har kunnet stille kritiske spørsmål til daglig leder når det gjelder kulturdelen. Dette kan også ha påvirket styrets reaksjonsmønster rundt de økonomiske spørsmålene som ble stilt. Frem til 2008 var det etter vår oppfatning begrenset formell økonomisk kompetanse i styret, hvilket kan ha innvirket på hvorvidt styremedlemmene fullt ut forstod forretningsmodellens påvirkning på regnskapet for kraftvirksomheten.

I løpet av 2008 ble Group CFO og visekonsernsjef i TK valgt inn i styret til K&K. Begge disse hadde lang erfaring både fra økonomi, revisjon og regnskap. Også øvrige medlemmer i styret representerte en kompetanseheving i forhold til tidligere år. Vi mener at fra dette tidspunkt hadde styret større evne til å forstå, analysere og gjøre selvstendige analyser av økonomiske forhold i K&K. Etter vår oppfatning kan det være grunn til å stille spørsmål ved om eierne, først TKM og TK fra 2007, de tidligere år hadde sørget for en styresammensetning med kompetanse innen både kraft, kultur og økonomi.

Vi finner grunn til å bemerke at Group CFO, som ble ansatt i 2005, fra høsten samme år var deltagende i styremøter i TKM, og således hadde detaljert innblikk i K&Ks virksomhet fra dette tidspunkt.

4.2.3 Oppfølging av styrets beslutninger

Gjennomgangen av protokoller viser at oppfølgingen av styrevedtak har vært mangelfull. Observasjonen underbygges av at styret tidlig i 2007 innførte en logg for oppfølging av saksvedtak. Denne loggen fungerte i en periode, før den gradvis synes å forsvinne.

Følgende er eksempler på mangelfull oppfølging av beslutninger:

- 18. mai 2004 – Beslutning om å innlede forhandling med to eksterne kandidater angående styreplass

- 29. mars 2006 – Beslutning om at daglig leder ved neste styremøte gjentar tiltakene som er nødvendig for at K&K fortsatt skal betale skatter og avgifter i tide
- 6. mars 2007 – Styret stiller krav om bedre rapporter fra de ulike foretningsområdene for å få bedre kontroll over inntekter og utgifter. Problemstillingen er på agendaen i flere styremøter
- 20. oktober 2008 – Styret ønsker spesifisering på hvordan inntekter beregnes
- 1. mars 2010 – Beslutning om revisorskifte til PwC i forbindelse med årsavslutning for 2010. Dette ble først vedtatt ved årsavslutningen for 2011¹¹

Ikke i noen av disse tilfellene viser etterfølgende styreprotokoller at vedtak faktisk er fulgt opp og iverksatt.

I tillegg har vi notert oss at flere av revisors anmerkninger ikke har blitt behandlet. Noen kommentarer, f.eks. vedrørende aksjonærregisteret (påkrevd i henhold til svensk aksjelov), ble det ikke reagert på før flere år etter at anmerkningen ble kjent for første gang. Selv om dette ikke er å anse som en alvorlig overtredelse, mener vi det illustrerer manglende oppfølging.

4.2.4 Finansiell rapportering til styret

Den finansielle rapporteringen til styret har etter vår oppfatning vært mangelfull. De første årene etter oppstarten var regnskapsrapporteringen fra administrasjonen tema på flere styremøter. Det uttrykkes misnøye fra styret med hensyn til kvalitet, samt at underlagsdokumentasjon ofte var forsinket. I oktober 2003 protokollføres det at det er daglig leders ansvar å sørge for tilfredsstillende rapportering til styret, og at manglende oppfyllelse kan være avskjedsgrunn.

Rapporteringen er etter vår syn mangelfull i hele perioden, men med bedring i siste del. Frem til 2008 bestod rapportene av to resultatoppstillinger (hvorav den ene var spesifisert), balanse og kommentarer. Fra 2009 ble morselskapets standardiserte resultat- og balanseregnskap rapportert, sammen med kommentarer.

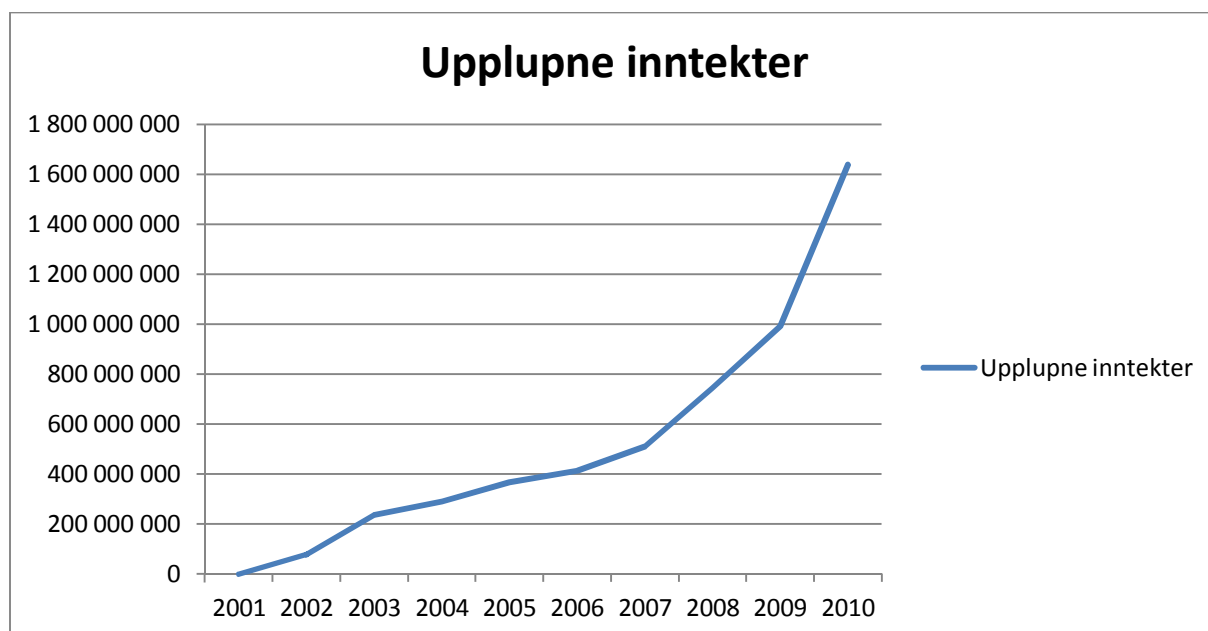
Vår kritikk av den finansielle rapporteringen (slik den fungerte før morselskapets standardiserte rapporteringsform ble innført) er basert på:

- Resultatregnskapet inneholder ikke alltid sammenligningstall som for eksempel fjorårets resultatregnskap eller årets budsjett
- Kontantstrømpoppstilling inngår så vidt vi kan se aldri i selskapets finansielle rapportering, med unntak av årsregnskapet
- Regnskapet har blitt forsinket ved flere anledninger (kvartal/periode). Eksempler på dette fremkommer i styremøteprotokollene til K&K:
 - 18.oktober 2006: Halvårsbokslutt er ikke klart
 - 20.mai 2008: Bokslutt er ikke klart i tide til at revisorene skal kunne gjennomføre en effektiv revisjon
 - 30. juni 2010: Periodebokslutt mai – for sene med beregning av inntekter
- Vedlagte kommentarer til avvik i årsregnskapet er nesten alltid positive. Negative avvik har svært lite fokus
- Kommentarer til ikke vesentlige kostnader gis stor plass. Større avvik er i begrenset grad gjenstand for kommentarer og oppmerksomhet
- Kommentarer knyttet til balansen, inkludert periodiserte inntekter, er kortfattet
- Nøkkeltall mangler

¹¹ Det pågikk en anbudsprosess for valg av ny konsernrevisor. Det er opplyst at prosessen tok noe tid da den måtte følge prosedyrene for offentlige anskaffelser.

4.2.5 "Upplupne inntekter"

UI for K&K utgjør en vesentlig post i balansen. Posten har vært gjenstand for omtale og behandling på en rekke styremøter i perioden, men vi kan ikke se at tiltak for å redusere posten iverksettes i særlig grad før i 2011.

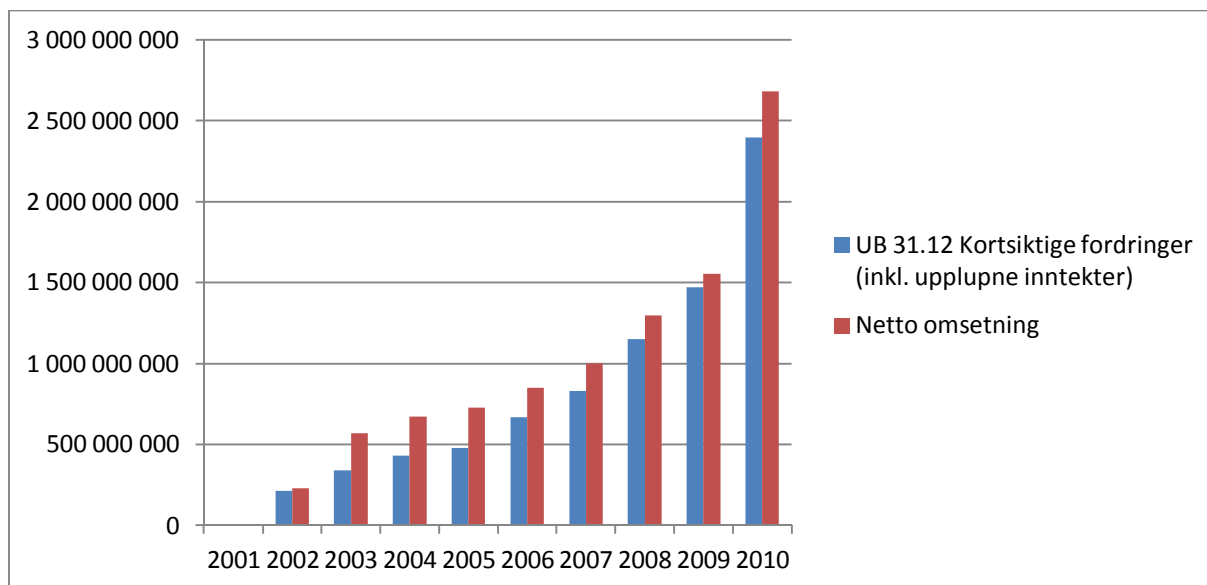


Figur: Årlig utvikling UI i Kraft & Kultur

År	UI (MSEK)	Omsetning kraft (MSEK)	UI i % av kraftomsetning	Sum eiendeler (MSEK)	UI i % av eiendeler
2001	0	0	N/A	7	N/A
2002	78	228	34	250	31
2003	225	567	40	369	61
2004	290	665	44	511	57
2005	366	700	52	601	61
2006	414	803	52	786	53
2007	509	972	52	986	52
2008	745	1,249	60	1,289	58
2009	990	1,396	71	1,748	57
2010	1,637	2,205	74	2,619	63

Tabell: Noen nøkkeltall i Kraft & Kultur

Vi ser at økning i kraftomsetning (fremgår av tabell over) øker i takt med volum av levert kraft (fremgår av tabell under kapittel 1.4) frem til 2007. Deretter ser man av tallene at det er økte kraftpriser som driver den relative økningen i kraftomsetningen.



Figur: Årlig utvikling i kortsiktige fordringer og nettoomsetning

I følge styrematerialet og de vi har intervjuet er det tre hovedårsaker til størrelsen på UI:

- Svenske kommuner utgjør den største kundegruppen til K&K. Disse faktureres etterskuddsvis en gang per kvartal, noe som betyr at forbruket for oktober til desember ikke er fakturert per 31/12. Følgelig skal kundefordringene 31/12 i teorien utgjøre 25 % av årets omsetning
- Noen kunder bruker mer strøm enn det som følger av kontrakten, hvilket betyr at K&K har rett til å tilleggsfakturere disse kundene etter årsskiftet
- Det har vært store problemer med overgangen til et nytt og obligatorisk system for automatisk måleravlesing i Sverige. Fakturering har blitt forsinket på grunn av at mottatt forbruksdata ikke har vært korrekt og/eller tidsriktig

Det fremgår at styret i K&K har bedt både GT og PwC om å utføre særskilte kontroller av UI. Styret i K&K ba i oktober 2008 også økonomifunksjonen i TK-konsernet om bistand til å utarbeide en oversikt over hvordan UI ble beregnet. Det finnes imidlertid ingen dokumentasjon fra etterfølgende styremøter som viser at styret fulgte opp dette, ut over at det i 2011 ble lagt stadig større press på daglig leder i K&K for å få redusert utestående beløp.

Omtrent 30%¹² av salget av strøm skjer i siste kvartal hvert år. Omsatt kraftvolum var nokså konstant i perioden. Fra 2008 økte UI, og særlig i 2010 er økningen markant. Økningen er til oss forklart med unormalt høy prisstigning og mange nye kunder. Vi kan dog ikke se at økningen på noe tidspunkt ble særskilt adressert av styret i K&K med formål å kartlegge årsak og tiltak for å få ned kapitalbindingen.

4.2.5.1 Når burde styret i Kraft & Kultur ha reagert og handlet?

I perioden 2001-2005 kritiserte revisor selskapets internkontroll, og hvordan det påvirket revisors angrepsvinkel for utførelse av revisjonen. Eksempelvis så revisor seg nødt til å utføre flere substanshandlinger enn først planlagt. Kritikken var dog ikke av en slik art at styret i K&K hadde grunn til å tro at årsregnskapene ikke skulle være riktig, men internkontrollmanglene burde etter vår oppfatning avstedkommet korrektive handlinger fra

¹² Basert på salg i 2005, re Group CFO i TKs rapport datert 28. juli 2006

styret. Svak internkontroll, kombinert med en liten, personavhengig administrasjon og dominant leder, er i et mislighetsperspektiv å anse som åpenbare risikofaktorer.

Første gang vi kan se at det flagges en mulig høy økonomisk risiko, er våren 2006.

På styremøtet 29. mars 2006, ble følgende protokollført:

”Troms Krafts revisor har påpekt for ledelsen at Kraft & Kulturs påløpte inntekter utgjør en risiko. Styrets leder og administrerende direktør i Kraft & Kultur bør utarbeide et dokument med tiltak for arbeid til endringer som vil minimere risikoen pedagogisk forklart.”

Vi har ikke mottatt nevnte dokument. Det er usikkert om et slikt dokument ble utarbeidet, men vi konstaterer at det uansett ikke var tema på etterfølgende styremøter.

Konsernrevisors bekymring ble dog gjenstand for en form for oppfølging fra tidligere daglig leder. 4. april 2006 skrev han en e-post til revisjonspartner. I e-posten uttrykte tidligere daglig leder forundring over at PwC anså UI som en risiko. Han viste til at 85 % av kundene er kommuner, og spurte retorisk om konsernrevisor mente disse kunne gå konkurs. Det videre innhold bærer preg av at han, i en relativt aggressiv tone, sår tvil om konsernrevisors kraftkompetanse og forståelse av K&Ks forretningsmodell.

Konsernrevisor besvarte e-posten dagen etter, hvor han blant annet kommenterte at daglig leder i sin e-post faktisk ikke kommenterer på UI, men kundefordringer. Videre redegjorde konsernrevisor for noen forholdstall knyttet til UI, kapitalbinding og kundefordringer, som alle utgjorde en betydelig del i K&Ks regnskaper og også av totalen på konsernnivå.

Avslutningsvis skrev konsernrevisor at han vurderte et arbeidsmøte med revisor i Sverige, med formål å drøfte GTs risikovurderinger og revisjonshandlinger nærmere. Møtet ble begrunnet med at det er en stund siden sist besøk.

Tidligere daglig leder svarte samme dag. Han forstår fortsatt ikke revisors bekymring, og mente at risikoen som påpekes etter hans oppfatning ikke er særlig reell.

Konsernrevisor besvarte ikke denne e-posten. I stedet videresendte han e-postløyken til to styremedlemmer i TK, med kopi til fire andre, og skrev følgende (navn er anonymisert av oss):

”Til deres orientering.

Jeg finner ikke grunn til å ytterligere kommentere mail fra (NN) selv om han fortsatt ikke skiller mellom:

- de resultatførte inntektene som ikke er fakturert men baserer seg på en beregning (upplupne inntekter) 366 mill SEK og*
- verdien av kundefordringene 109 mill SEK knyttet til leveranser som er fakturert kunde.*

Vi har i dag endelig mottatt den svenske revisorens revisjonsplan for 2005 hvor de i år som tidligere har adressert en høy kontrollrisiko til korrekt periodisering, eksistens og verdsettelse av kraftomsetningen. Videre fremgår det av revisjonsplanen at intern kontroll på enkelte områder er svak på grunn av manglende rutiner og unøyaktighet pga tidspress. Det følger av revisjonsplanen at deres erfaringer fra 2004 har vist at disse svakhetene kan medføre at vesentlige feil oppdages under revisjonen og har derfor planlagt å utvide sine substanskontroller på risikoutsatte områder. Revisor kommenterer dog også at rutinene til en viss grad er blitt bedre.

Fra vår side vil vi fortsatt følge opp revisjonen i K&K og deres konklusjoner før vi kan avgi vår revisjonsberetning. Jeg tror også det i løpet av våren/sommeren er hensiktsmessig å

gjennomføre et arbeidsmøte hos K&K hvor revisor i Sverige kan utdype nærmere sine risikovurderinger og hvordan identifisert risiko er håndtert gjennom deres revisjonshandlinger.”

Den 3.-4. juli i 2006 besøkte TKs regnskapssjef og Group CFO Sverige sammen med revisjonspartner fra PwC. De hadde samtaler med selskapets ledelse og revisor (GT) og innholdet i rapporten ble i ettertid gjennomgått og diskutert med administrasjonen i K&K.

Besøket i Sverige er dokumentert i et notat på 17 sider, forfattet av TKs Group CFO. Dette blir distribuert til styret i TK og TKM. Notatet inneholder først og fremst en beskrivelse av selskapet, virksomheten og forretningsmodellen. En mindre del inneholder beskrivelse av risikoene som PwC har påpekt, og som var foranledningen til møtet. I det følgende inntas deler av notatet (navn er anonymisert av oss).

Oppsummering fra samtalen med GT:

”Revisor gir i våre samtaler uttrykk for å være relativt tilfreds med kvaliteten på de avstemmings- og faktureringsrutiner som Kraft & Kultur praktiserer. Revisjonen er innrettet mot de regnskapsposter med størst iboende risiko (blant annet en funksjon vesentlighetsbetraktninger), og dette er kjøp/salg av kraft med tilhørende balanseposter – i hovedsak kundefordringer/opptjente inntekter.”

Group CFO bemerker også i notatet at:

”Det sentrale spørsmål fra et risikostyringsperspektiv er om opptjente, ikke fakturerte, leveranser utgjør mer enn hva som normalt skulle forventes som følge av:

- Faktureringsrutiner*
- Kontantstrøm*
- Preliminær fakturering”*

Samt:

”Dersom vi sammenholder regnskapet (som beskriver faktum) med beskrevne faktureringsrutiner m.m., må konklusjonen bli at posten størrelse er i overkant av hva som med rimelighet kan forventes. Dette må skyldes at det er et relativt langt tidsperspektiv fra leveranse til faktura sendes flertallet av kundene. Særsvenske forhold mht. avregning og nettselskapenes agering er en del av forklaringen på fenomenet.”

Notatet har et eget kapittel om ”revisjonsmessige forhold”. Basert på opplysninger fra den svenske revisoren, foregår beregning av UI ”i praksis gjennom at (NN) kjører ut lister på kundenivå. Deretter avstemmes fakturert kvantum (etter kundeprofil) mot kraftbalansen, som viser hvilket totalvolum som er levert i perioden. Differansen mellom levert og fakturert kraft blir inntektsført gjennom å verdsette volumet på basis av gjennomsnittlig fakturert pris i perioden. Prisen vil inneholde så vel administrative påslag som inntekter fra el-sertifikat.”

Notatet inneholder også analyse av regnskapsdata, som blant annet viser utviklingen i balanse- og resultatregnskap for perioden 2001 - 2005. Group CFO påpeker i sin analyse at:

- virksomheten har ekspandert sterkt i løpet av et relativt kort tidsrom
- ekspansjonen har medført en betydelig oppbygning av arbeidskapital, og et tilhørende behov for tilførsel av likvider/gjeldsfinansiering
- inntjeningen er ”eksepsjonelt god” sammenliknet med forholdene i det norske sluttbrukermarkedet

Notatet omhandler også K&Ks virksomhetsområder og organisering. Regnskapsrapportering ivaretas av flere: ” (...) både (NN), (NN) og (NN) arbeider aktivt med dette. Eksterne ressurser har ansvaret for den løpende bokføring av transaksjoner, mens hele mellomledernivået er involvert i rapportering og oppfølging av regnskapstill.”

Videre står det blant annet: ”Organisasjonens størrelse og et fåtall dominante lederskikkelser gjør at graden av arbeidsdeling kanskje ikke er så tydelig som man kunne ønske fra et internkontrollperspektiv. Dette vil teoretisk sett øke operativ og finansiell risiko.”

I notatet konkluderes det med følgende:

”Ledelsen i Kraft & Kultur har i noen tid diskutert tilsetting av controller. Hensynet til risikostyring kan tale for at dette vil være en fornuftig beslutning, spesielt tatt i betraktning at bedriften har en ambisiøs konkurransestrategi – hvor målet er rask vekst, ikke bare når det gjelder omsetning av el.”

Notatet beskriver også tiden det tar å få fakturert UI, men det var ingen indikasjoner på at beløpene var feil. Det står ingenting i notatet om risikoen for at UI kan ha blitt feilaktig beregnet. I notatet fra Group CFO står det:

”Så lenge det er tilstrekkelig sikkerhet for at levert kraft faktisk blir fakturert, så er den økonomiske effekt for Kraft & Kultur begrenset til svekket kontantstrøm og eventuelt økt risiko for tap på kundefordringer (dersom kundenes evne/vilje til betaling reduseres som en funksjon av tiden). Vi har da forutsatt at kundene ikke reagerer negativt på eventuelle forsinkelser av fakturamottak.”

Videre står det at kredittrisikoen er lav, kapitalbindingen høy og at den vil kunne reduseres. Basert på innholdet i notatet, kan vi ikke se at mottakerne burde ha skjønnet risikoen.

Det fremkommer ikke av vår dokumentasjon hvem som mottok notatet, men vi ser at det er styrebehandlet både i TKM og TK, og at innholdet er diskutert med administrasjonen i K&K, se beskrivelse over.

I 2008-2010 ble kapitalbinding diskutert på flere av styremøtene. Det ble nå stilt større krav til mer informasjon, men ikke før 11. februar 2011 ble det stilt krav til dokumentasjon for hvordan de påløpte kostnadene ble beregnet. Vi vet ikke om slik informasjon noen gang ble fremlagt.

På styremøtet 23. mars 2011 ble K&K fordringsmasse og faktureringsrutiner gjenstand for inngående drøftelse. Administrasjonen i K&K redegjorde for iverksatte tiltak for å redusere kapitalbindingen. Av protokollen fremkommer det at styret var godt fornøyd med arbeidet så langt. Styret understreket samtidig at det var viktig å holde høy grad av oppmerksomhet på internkontrollområdet. Fordringssituasjonen var også gjenstand for drøftelser i påfølgende styremøte i april.

I juni var det også mye fokus på utestående fordringer. I tillegg bestemte styret seg for å styrke ledelsen i K&K gjennom ansettelse av medarbeidere med tyngre forretningsmessig erfaring. I august diskuterte styret om K&K kunne splittes i flere deler med ulik eierstruktur.

Vi besitter ikke protokoller fra de siste styremøtene, men gjennom intervjuene er vi kjent med at tidligere daglig leder ble fulgt stadig tettere opp med hensyn til å redusere fordringsmassen. Han leverte ikke resultater slik som han hadde forespeilet styret, og klarte ikke å redusere utestående inntekter. Da det i tillegg kom en bekymringsmelding fra ansatte i Sverige knyttet til realiteten i fordringsmassen, ble det på kort varsel innkalt til ekstraordinært styremøte i TK. Tidligere daglig leders forklaring til styret i dette møtet ble oppfattet som lite

troverdig, og interne undersøkelser med formål å følge pengestrømmer ble iverksatt. På denne måten ble saken avdekket.

I en e-post av 12. november 2011 til konsernsjef og visekonsernsjef, innrømmet tidligere daglig leder at K&Ks kundefordringsmasse var feil. Han påtar seg i e-posten alt ansvar og skriver at ingen av hans ansatte kan lastes.

Ettersom kvartalsregnskap har blitt vedlagt styredokumentasjonen, er det grunn til å mene at styret i K&K hadde grunnlag for å følge opp den raske veksten i UI og kundefordringer med særskilte og egne kontrollhandlinger tidligere enn februar 2011.

4.2.6 Den økonomiske styringen av Kraft & Kultur

Styreprotokollene og opplysninger tilkommet oss i intervjuer, indikerer at økonomiavdelingen i K&K aldri hadde noen sterk posisjon i selskapet. I grunnlagsmaterialet til styremøtet 31. oktober 2001, framgår det at daglig leder er ansvarlig for økonomi og administrasjon. På styremøtet i desember 2003 vedtas det at daglig leder skal ha økonomiansvaret inntil rapporteringsrutinene fungerer tilfredsstillende. At daglig leders økonomiansvar vedvarte, i praksis i hele angjeldende periode, er av tidligere styremedlemmer forklart med mangel på andre kandidater.

I mange år kjøpte administrasjonen økonomitjenester fra eksterne konsulenter. I mai 2005 diskuterte styret rekruttering av økonomer, men vi kan ikke se at dette ble fulgt opp. I 2007 ble det ansatt en controller som skulle være ansvarlig for faktureringen. Vedkommende var ikke involvert i forberedelse av og selve regnskapsrapporteringen.

I 2010 besluttet selskapet å ansette en økonomidirektør. Vi er kjent med at det før dette ble benyttet innleide konsulenter en periode, og at ulike interne ressurser var del av økonomifunksjonen i K&K. Blant annet virker (NN) å ha hatt en relativt sentral rolle frem til 2008, da vedkommende etter det opplyste ble erstattet av (NN), som hadde tittel økonomisjef. Vi kjenner ikke detaljer rundt førstnevntes tilknytnings- eller ansettelsesforhold, men vedkommende virker å ha vært del av økonomifunksjonen fra 2005 som innleid konsulent. Av e-postgjennomgangen har vi sett at vedkommende er en som den tidligere daglig leder involverte i vurderinger knyttet til UI.

Vi er kjent med at administrasjonen i K&K ved behov benyttet konsernets økonomiavdeling, om enn i begrenset omfang. Vi er ikke kjent med hvilken løpende oppfølging K&K var gjenstand for fra konsernets økonomiansvarlige, og hvilken rapportering som eventuelt fant sted i tillegg til det som fremkommer i protokollene.

Generelt virker økonomikompetansen å bli noe styrket utover i perioden, men daglig leders økonomiansvar vedvarer likevel helt frem til 2010. Også etter ansettelse av økonomidirektør i 2010 var daglig leder meget involvert i all rapportering og korrespondanse med revisor frem til forholdet ble avdekket høsten 2011.

Vi ser av e-postgjennomgangen at tidligere daglig leder i begynnelsen av november 2011 tok selvkritikk overfor blant andre konsernsjef på at han ikke tidligere hadde overlatt økonomiansvaret til andre, herunder med referanse til en diskusjon som hadde funnet sted i mai samme år. Han tok også selvkritikk på at han hadde undervurdert arbeidsmengden knyttet til økonomifunksjonen, og at bemanningen ikke har stått i forhold til kundeveksten.

4.2.7 Internkontroll i Kraft & Kultur

Revisor i K&K påpekte gjentatte ganger at internkontrollen i selskapet var svak. Etter 2005-revisjonen rapporteres det om bedring, selv om det fortsatt var behov for relativt omfattende

substanshandlinger fra revisors side. Også i de påfølgende år er internkontrollen gjenstand for kommentarer fra revisor. Hva gjelder UI, etterlyste revisor fortsatt bedre rutiner per april 2006.

Det er opplyst at styret i K&K i 2008 engasjerte GT til å undersøke internkontrollen særskilt. Undersøkelsen avstedkom etter det opplyste ingen alvorlige funn.

I mai 2008 rapporterte revisor fortsatt bedring av rutiner, men det påpekes at selskapet er "sena med bokslutet". I november samme år ble det rapportert om bra kontroll, men det blir påpekt at det er uklare rutiner knyttet til arbeidsdeling i selskapet. Selskapet var igjen for sen med betaling av skatter og avgifter, hvilket gjentok seg i 2009. Ved "halvårsbokslut" 2009, som ble rapportert i desember, påpekte revisor at internkontrollen var blitt dårligere. Det er blant annet identifisert avstemminger med differanser og dårlige rutiner, samt at selskapet nok en gang var for sen med å betale skatter og avgifter.

I mai 2011 var ikke selskapet ferdig med "bokslutet" da revisjonen startet.

4.2.8 Konserntegrering

K&K fremstår i hele perioden som systemmessig lite integrert i TK-konsernet. Det er eksempelvis ikke felles salgs- og kundesystem, hvilket virker å vanskeliggjøre en effektiv rapportering til riktig tid. Konsernets risikopolisy for krafthandel omhandler K&K spesifikt. Det er dog noe samarbeid på tvers av landegrensene, og eksempelvis kjøper K&K all strøm gjennom Troms Kraft Handel AS (TKH).

Det er opplyst at det var lite eller ingen integrasjon mellom Kraft & Kultur og konsernets økonomifunksjoner. Utveksling av informasjon og rapportering gikk etter det opplyste alltid via daglig leder.

Basert på opplysninger fra intervju, synes kraftmarkedet i Sverige å være forskjellig fra det norske, særlig hva gjelder modenhet. Norge var tidlig ute med deregulering og gode systemer for måleravlesing. Samtidig representerte virksomheten i Sverige en omsetning med bedre marginer enn i Norge. Dette er begrunnet med at konkurransen i dette markedet begynte senere i Sverige enn i Norge, og følgelig hadde man høyere priser og marginer i Sverige.

I mai 2006 ble det i et styremøte besluttet at administrasjonen skulle forfatte et brev til konsernledelsen i Norge, og beklage at det ikke lenger ble tatt ut synergieffekter som ved oppstarten av selskapet. Vi kjenner ikke til om et slikt brev faktisk ble utarbeidet, eller hva som var den konkrete bakgrunnen for vedtaket. Vi er heller ikke kjent med hvilke konkrete synergieffekter som skal være tatt ut før 2006.

4.3 Gjennomgang av styremøtemateriale for Troms Kraft Marked AS

Vi har gjennomgått tilgjengelig styremateriale for TKM fra og med august 2001 til og med august 2007. I følge vår dokumentasjon har det totalt vært avholdt 49 styremøter i perioden.

4.3.1 Styresammensetning

Vi konstaterer at styrets sammensetning i TKM representerte en annen miks av kompetanse enn i K&K. Det var her, som i K&K, god kraftkompetanse. I tillegg var det til dels betydelig økonomikompetanse representert, og da særlig fra august 2005. Fra det tidspunkt møtte konsernets relativt nytilsatte Group CFO i styremøtene. I tillegg var daværende konsernsjef til stede i en rekke av styremøtene i TKM. I 2008 ble økonomikompetansen i styret styrket ytterligere.

4.3.2 Kraft & Kultur-relaterte saker til behandling

Finansiering av og tilførsel av likviditet til K&K har vært tema i en rekke styremøter siden oppstarten i 2001. Datterselskapet i Sverige har fått tilført en betydelig mengde kapital gjennom morselskap og banker. Morselskapet har stilt flere garantier, og ellers bidratt med lån. Lån fra morselskapet har også blitt omgjort til aksjekapital.

K&Ks forretningsmodell, med hovedsakelig kvartalsvis fakturering, er meget kapitalkrevende ettersom kraft og offentlige avgifter betales ved innkjøpstidspunktet. Med stadig flere kunder var kapitalbindingen tema for styret i hele perioden, og frem til eierskapet formelt overføres til TK 1. oktober 2007.

I februar 2004 ble det protokollført at styret mottok regnskapsrapporter for sent, og at det blir satt av for lite tid i styremøtene til å realitetsbehandle saker.

I februar 2005 rapporteres det at likviditeten i K&K er relativt god. I mai 2006 ble styret informert om at K&Ks leveranser av kraft i 2003 og 2004 var fakturert i sin helhet.

I juli 2006 kausjonerte TKM for et lån til K&K på 240 millioner SEK. I den forbindelse diskuterte styret tiltak for å få redusert kredittid og styrke økonomifunksjonen i Sverige i styremøtet 10.7. Styret i TKM oppfordret styret i K&K og ledelsen i K&K til å følge nøye med på rutinene for fakturering av levert kraft. På det etterfølgende styremøtet 23.8, ble K&Ks balanse gjenstand for særskilt gjennomgang, og selskapets faktureringsrutiner ble igjen diskutert.

Daglig leder i TKM ble avskjediget med virkning fra 28. juli 2006. Vedkommende var også styreleder i K&K. Vi er ikke kjent med bakgrunnen for at vedkommende ble avskjediget, med unntak av noe presseomtale. Ny daglig leder ble konstituert og det ble iverksatt en prosess for å finne ny leder. Vedkommende tiltrådte stillingen 1. mars 2007.

Nevnte notat fra arbeidsmøtet i Sverige i juli 2006, hvor konsernets Group CFO og konsernrevisor deltok, ble gjenstand for styrebehandling i TKM. Se detaljert omtale under kapittel 4.2.5.1.

I februar 2007 ble K&Ks regnskap gjenstand for særskilt gjennomgang. Styret uttrykte bekymring for den sterke økningen i utestående fordringer/UI, men vi kan ikke se at det iverksettes særlige tiltak for å redusere utestående. I mai samme år er den høye kapitalbindingen igjen et tema, og det besluttet at det skal avholdes et møte mellom ledelsen i K&K og konsernets økonomiavdeling i løpet av sommeren for å diskutere forhold knyttet til rapportering, fakturering og kapitalbinding. Samme tema finner vi på dagsorden i styremøtet 23. august 2007.

1. oktober 2007 overføres K&K-eierskapet fra TKM til TK.

4.4 Gjennomgang av styremøtemateriale for Troms Kraft AS

Vi har gjennomgått tilgjengelig styremøtemateriale for TK fra 2002 til og med august 2011. I følge vår dokumentasjon har det totalt vært avholdt 102 styremøter i perioden, herav 45 møter etter at TK overtok eierskapet i K&K oktober 2007.

4.4.1 Kraft & Kultur-relaterte saker til behandling

I styremøte den 11. mai 2006 ble *"kundeordringer/opptjente, ikke fakturerte inntekter K&K"* behandlet som egen sak. Administrasjonen orienterte om utviklingen etter at årsregnskap for 2005 ble behandlet av styret 27.- 28. mars i år. Det ble opplyst at alt salg vedrørende 2003

og 2004 var fakturert, og at det var en viss bedring å spore mht. svenske nettselskapers rapportering av målerdata. Mye av salget skjedde til kommunal sektor, og er derfor forbundet med relativt lav kredittrisiko.

Tatt i betraktning det økonomiske omfang, ble det understreket at det var viktig med god internkontroll på dette området. I denne sammenheng var det planlagt at TKs konsernrevisor samt konsernets regnskapsleder ville besøke K&K i løpet av sommeren for å følge opp rutinene. Styret skulle holdes orientert om utviklingen.

Konsernets Group CFO ble bedt om å fortsette med å undersøke situasjonen i Sverige. 28. juli 2006 er dato for et notat fra Group CFO. Notatet er omtalt i kapittel 4.2.5.1 over.

Notatet ble fremlagt for styrene i TKM og TK. I sistnevnte selskap skjedde fremleggelsen på styremøtet 31.8/1.9 2006. Styret tok rapporten til etterretning og forutsatte at det løpende ble vurdert tiltak for å redusere kapitalbindingen i K&K.

Etter overtakelsen i oktober 2007, ble forhold i K&K gjenstand for blant annet følgende behandling i TK-styret:

Noe av det første som skjedde, er overføring av kausjonsansvar fra TKM til TK. Med tillegg av garanti fra morselskap, vedtok styret 27. februar 2007 at TK påtar seg ansvar for totalt 240 millioner SEK.

I mars 2009 ble det protokollført at UI i K&K er økende, og at det var en relativt større andel private kunder. Styret påpekte at forholdene utgjorde både en regnskapsmessig og økonomisk kredittrisiko. Styret ba om at administrasjonen utarbeidet en analyse av de vesentligste risikofaktorene i konsernet, samt anbefalte forslag til styring av risiko. I desember samme år gjennomgås et overordnet risikobilde for konsernet, og det blir konkludert med at risikoen er akseptabel.

I april 2010 gjennomgikk konsernrevisor PwC årets revisjon. UI og kundefordringer i K&K har vært gjenstand for særskilt vurdering. Revisor opplyste at det er forbedring fra 2009, men at internkontrollen i selskapet fortsatt vurderes å være svak.

I juni samme år ble det rapportert om god resultatmessig utvikling i K&K, men også betydelig kapitalbinding i kundefordringer.

4.5 Gjennomgang av rapporter fra revisorer i Kraft & Kultur

Vi har gjennomgått GTs PM som har blitt avgitt i perioden som omfattes av granskningen.

Med unntak av de første par årene har rapportene fra GT vært med i det materialet som har blitt sendt til styret i forbindelse med styremøter. Disse rapportene er gjennomgått av styret og i noen tilfeller referert i protokollen.

Flere av rapportene fra GT inneholdt bemerkninger av administrativ art, f.eks.:

- Aksjeeierboken, som viser selskapets aksjeeiere, er ikke riktig oppdatert
- Det mangler styreinstruks og ansettelsesavtale for daglig leder
- Arbeidsavtaler for ansatte mangler

I den grad dette har blitt bemerket i styreprotokollen, så har oppfølgingen vært ubetydelig eller i prinsippet virkningsløs, siden det har tatt flere år og gjentatte anmerkninger fra GT før det ble løst.

GT har også rapportert mer alvorlige forhold:

- Skatter og avgifter blir ikke betalt til forfall. Dette har vært påpekt i flere år og har ved minst en anledning resultert i en anmerking i revisjonsrapporten
- Ved oppstart av revisjon i februar, ble det av revisor funnet fakturaer fra januar som ennå ikke var registrert. Revisor har påpekt at dette er i strid med svensk regnskapslov.

GT har ikke hatt vesentlige bemerkninger knyttet til UI. Noen år har revisor undersøkt hvor stor andel som ble fakturert på tidspunktet for utførelse av revisjonen, andre år har de ikke ansett det som meningsfullt, på grunn av at revisjonen har vært gjennomført tidlig på året.

Vi har registrert at i GTs PM for 2008, står det at bare 12% av UI per 31. desember 2008 er fakturert per 19 februar 2009. Dette er ikke kommentert som bemerkelsesverdig lavt av GT eller av styret i K&K.

Videre har vi registrert at GT i undersøkelsen av regnskapet per juni 2009 indikerte at det var UI fra 2007 av verdi på 114 MSEK som ennå ikke hadde blitt fakturert. Seks måneder senere, ved årsskiftet desember 2009, var det fortsatt 114 MSEK som ikke var fakturert. Dette ble verken kommentert av GT eller styret i K&K.

4.6 Gjennomgang av rapporter fra revisor i Troms Kraft

Konsernrevisor deltok på det tidligere omtalte besøket i Sverige sommeren 2006. Vi er ikke kjent med hvorvidt konsernrevisor utstedte særskilt rapport etter besøket.

Som konsernrevisor er PwC pålagt å utføre noen kontrollhandlinger knyttet til revisor i lokal enhet, slik det følger av revisorlov og revisjonsstandarder.

I desember 2009 bestilte TK en særskilt gjennomgang fra PwC i forbindelse med konsernrevisors planlagte besøk hos GT. Bestillingen kom fra styreleder i K&K. TK ønsket spesifikt at PwC skulle gi en oversikt over risikoene konsernrevisor hadde identifisert knyttet til fullstendighet på inntekter knyttet til vesentlige inntektsstrømmer, og eksistens på fordringer knyttet til vesentlige inntektsstrømmer. Det ble etterspurt en skriftlig oppsummering som skulle konkludere med hvorvidt identifiserte risikoer var tilstrekkelig revidert av GT. Videre fremgikk det at det var av stor interesse for styret å få kjennskap til hvorfor PwC eventuelt mente at risikoer ikke var tilstrekkelig revidert.

22. april 2010 meldte revisjonspartner tilbake per e-post at undersøkelsen i Sverige knyttet til GTs revisjon av UI og kundefordringer, var ferdigstilt. I følge revisjonspartner var GTs revisjon i samsvar med god revisjonsskikk. Vedlagt e-posten var en rapport som oppsummerte undersøkelsene. Rapporten inneholdt ikke vesentlige anmerkninger, og det ble altså konkludert med at GTs arbeid var utført i henhold til god revisjonsskikk.

PwCs oppfølging av GT var konsentrert rundt særlig to forhold:

- Gjennomgang og vurdering av GTs risikoanalyse av 21. januar
- Gjennomgang og vurdering av GTs undersøkelser knyttet til UI og kundefordringer av 29. mars 2010

Av rapporten fremkom at oppfølging av UI har vært gjenstand for ulike kontrollhandlinger fra GT, blant annet saldoforespørsler til et ikke spesifisert utvalg kunder. Det ble opplyst at svarprosenten var 60 %. PwC-rapporten inneholdt ikke opplysninger om hvorvidt de resterende 40 % ble fulgt opp av GT. Det fremkom heller ikke hva de 40 % utgjorde i verdi.

Det skal bemerkes at det i et mislighets- og kontrollperspektiv er av særskilt interesse å følge opp ubesvarte forespørsler for å kartlegge årsak.

Det fremkommer ikke av mottatt dokumentasjon hvorvidt PwC-rapporten ble vurdert til å gi tilfredsstillende svar på styrets bestilling.

Like etter rapporten fra PwC foreligger, ser vi av e-postgjennomgangen at styreleder 11. mai indirekte tar opp forhold knyttet til størrelsen på UI med tidligere daglig leder. Bakgrunnen var nyheten om at Hafslund hadde kjøpt 49 % av Energibolaget i Sverige Holding AB. Styreleder har i den forbindelse sjekket Energibolaget og funnet at selskapet nesten ikke har UI, hvorpå vedkommende spurte daglig leder om han hadde en forklaring på det. Daglig leder svarte samme dag i en aggressiv og usaklig tone, hvor budskapet var at K&K, til forskjell fra Energibolaget, bare har kommuner som kunder.

Vi kan ikke se at forholdet har blitt gjenstand for ytterligere diskusjon i den dokumentasjonen vi har. Konsernsjef og to styremedlemmer i K&K, herunder visekonsernsjef, står også som mottakere av denne korrespondansen.

5 Øvrige observasjoner

5.1 Rapporterings- og periodiseringsproblemer i konsernet

Gjennomgangen vår har vist at det ikke bare er K&K som har hatt problemer med å avgi gode regnskapsrapporter. I konsernet har det også vært problemer knyttet til riktig periodisering. Problemene synes løst fra 2008/2009.

5.2 Fra Troms Kraftforsyning DA (1998) til konsernet Troms Kraft AS

Det har i løpet av angjeldende periode skjedd en stor utvikling av det som i dag er konsernet Troms Kraft AS. Vi ser av tilgjengelig dokumentasjon at det i perioden investeres mye tid og ressurser i en rekke nysatsninger, oppkjøpsprosesser og strategiarbeid, herunder eksempelvis "TENK"-prosjektet, "Rydde i eget hus"-prosjektet, kundetilfredshetsprogram og bredbåndsatsing. Det pågikk også prosesser for å forbedre rapporteringsrutiner og generell internkontroll. Det kan anføres at ovennevnte formodentlig har krevd mye ledelsesfokus, og med mulig negativ konsekvens for oppfølging og kontroll av øvrige områder i konsernet.

5.3 K&Ks organisasjon har ikke vokst i takt med kundetilfanget

Det virker som om veksten i kunder og omsetning har oversteget organisatorisk utvikling, herunder kompetanse og ressurser i økonomiavdelingen og generelt styrking av kontrollmiljøet.

5.4 Fokus på topplinjevekst i K&K

Vi har i vår gjennomgang konstatert at analyser av lønnsomhet og kontantstrøm nesten er fraværende. Særlig fra 2008 var det meget god økonomikompetanse i K&K-styret, og styret hadde med egne ressurser mulighet til å gjøre slike analyser.

Videre ser vi at det er mange diskusjoner om ekspansjon til nye markeder (kraft) og flere produkter (kultur).

Derimot savnes et fokus på kontantstrømmene. Kapitalbindingen diskuteres for så vidt på mange styremøter, men vi har ikke kunnet se at man i den daglige driften har noen større langsiktige initiativ for å forbedre kontantstrømmen og således redusere kapitalbindingen.

5.5 Kvaliteten på beslutningsgrunnlag

Kvaliteten på beslutningsgrunnlaget var av veldig varierende kvalitet og det er ikke mulig å si noe om hvordan styret har reagert på og adressert dette. Et eksempel gjelder beslutningsgrunnlag rundt problemstillingen knyttet til å fakturere kommunene oftere og på et tidligere tidspunkt gjennom å forskuttere en del av forbruket. I august 2008 hevdet K&K at det kostet kommunene i gjennomsnitt SEK 600 å administrere en leverandørfaktura. I juni 2010 ble det hevdet at kostnaden var SEK 150-170 per faktura, uten at vi kan se hvordan den store forskjellen er forklart.

5.6 Grunnlag for revisjon

Vi ser av ovennevnte notat fra PwC i april 2010 at det var K&Ks daglige leder som selv hadde møter med revisor og fremskaffet grunnlag for revisjonen. Også i Group CFOs notat fra 2006 er dette omtalt. Det er naturlig at daglig leder er med i oppstart og avslutning av revisjon, men vi vil bemerke at det er uvanlig at daglig leder beskjeftiger seg med presentasjon av bilag og grunnlagsdokumentasjon, selv i et lite selskap. Til og med i den

perioden K&K hadde økonomisjef, er det opplyst til oss at vedkommende ikke deltok i møter med revisor. Etter vår oppfatning er dette uvanlig.

5.7 Utførelse av revisjon

Vi ser av e-postgjennomgangen at det årlig har funnet sted omfattende korrespondanse mellom daglig leder og to av revisorene i GT. Omfanget er etter vår oppfatning ut over det normale, og satt på spissen kan dette i noen tilfeller fremstå som revisjon per e-post. Det er også referanser til mye telefonkorrespondanse, samt referanser til dokumentoversendelser med bud. Vi ser at revisor på denne måten har mottatt forklaringer, dokumentasjon og svar på forespørslers. Det er såpass mye korrespondanse frem og tilbake at vi ikke har klart å se hvorvidt revisor har fått svar på alle sine forespørslers.

I korrespondansen gir daglig leder gjennomgående uttrykk overfor revisor at han og økonomimedarbeiderne er på etterskudd og overarbeidet, og ofte ble det bedt om mer tid til å utarbeide nødvendig og etterspurt dokumentasjon. Det er også gjennomgående at daglig leder har oversendt mye informasjon og dokumentasjon stykkevis og delt, hvorpå det ofte har kommet kontrabeskjed om at filer oversendt er feil og at ny og riktig versjon skal følge. Det er også gjennomgående at daglig leder har satt korte frister for leveranser fra revisor, med begrunnelse at han trenger det til et nært forestående styremøte eller lignende.

Det skal her bemerkes at revisor har stilt en del relevante kontrollspørsmål opp gjennom årene, herunder relatert til UI, uten at vi har gjort noen nærmere vurderinger knyttet til hvilket grunnlag GT har basert sin revisjon på.

Vi finner også grunn til å bemerke at tonen i korrespondansen mellom partene er meget uformell.

Vi ser også at revisor har fått tilbud om å delta på tilstelninger og middager, og mottatt gaver i form av bøker.

Se kap. 4 for flere detaljer fra e-postgjennomgangen.

5.8 Opplysninger om ansvarlig revisor i GT

Ansvarlig revisor er revisor for ca. 120 selskap, hvorav 6 er selskap/konsern med omsetning over SEK 100M. Vedkommende skal etter det opplyste ikke ha hatt erfaring fra krafthandel ved tiltredelse som revisor for K&K. I følge offentlige opplysninger i Sverige har vedkommende ikke hatt forretningsmessig relasjon til tidligere daglig leder i form av styreverv eller lignende, verken før eller etter tiltredelsen som revisor for K&K.

6 Intervjuresultater

Vi har ikke til hensikt å oppsummere alle intervjuene i denne rapport, men vi ønsker å gjengi noen opplysninger vi mener er av særlig relevans.

Gjennom intervjuene har det dannet seg et bilde av et K&K-styre som i store deler av perioden, dvs. frem til rundt 2008, hadde mer kraft- enn økonomikompetanse. Likevel er de første kontraktene i Sverige resultat av feil i prismodellen, i følge flere av dem vi har snakket med. I følge nåværende innleid økonomisjef i K&K i Sverige er det fortsatt feil i prismodellen.

Både nåværende og tidligere styremedlemmer er samstemte i oppfatningen om at UI var gjenstand for løpende oppfølging og kontroll. Til forskjell fra hva som normalt er vanlig i Norge, mottok styret fra revisor i Sverige også halvårsrapporter. Disse var med på å gi styret ekstra "comfort", slik flere styremedlemmer har uttalt det. Det er også slik at styret ved flere anledninger har iverksatt særskilte undersøkelser, både ved egne ressurser (Group CFO og regnskapssjef) og også ved bruk av GT i Sverige og konsernrevisor PwC. I følge styremedlemmene vi har intervjuet, avstedkom ikke undersøkelsene alvorlige funn som skulle tilsi særskilte reaksjoner fra styret.

Styremedlemmene var klar på at kapitalbindingen i K&K var høy, men at dette var en naturlig konsekvens av forretningsmodellen og dessuten beheftet med akseptabel risiko.

Tidligere daglig leder blir av flere beskrevet som en leder som hadde mange initiativ og prosjekter gående samtidig. Han oppleves som karismatisk, autoritær, og en som lærte seg kraftbransjen på kort tid.

Styret så ingen grunn til tidligere å iverksette detaljtesting eller sporing av betalinger, slik som ble gjort i 2011, og som resulterte i at saken ble avdekket. Flere av de intervjuede har poengtert at slike handlinger er å anse som en materiell innblanding i administrasjonens ansvarsområde. Det tilligger normalt ikke styret å gjøre den type kontroller, med mindre det er konkrete mistanker om at noe er galt. I herværende sak er det opplyst til oss at det ikke var rapporter eller forhold som tilsa at det var nødvendig å iverksette ekstraordinære kontrolltiltak.

7 Avslutning

Avslutningsvis ønsker vi å påpeke et par forhold knyttet til saken generelt og intervjuene spesielt.

Saken har vært gjenstand for stor medieomtale etter at den ble kjent i fjor høst. Både norske og svenske medier har publisert en rekke artikler, herunder intervjuer med den avskjedigete lederen hvor hans forklaring på det som har skjedd fremkommer.

I tillegg er det iverksatt interne undersøkelser, både i Norge og Sverige. Flere av dem vi har intervjuet har vært del av de interne undersøkelsene, og resultatene er dels omtalt i pressen og ellers mer eller mindre kjent internt i konsernet. Vår gransking ble påbegynt i etterkant av de nevnte prosesser. Videre er det slik at granskingen omfatter forhold opp til ti år tilbake i tid.

Grunnen til at vi omtaler disse forholdene, er at de kan ha påvirket de opplysninger som er tilkommet oss i intervjuene og ellers opplyst til oss i granskingen.

8 Vedleggsoversikt

Vedlegg 1. Saksbehandlingsregler

Vedlegg 2. Oppsummering per år

Vedlegg 3. Styresammensetning i Kraft & Kultur i Sverige AB

Vedlegg 4. Den Svenska Aktiebolagslagen Kap 8, §4