Bankers strategiska svar på statlig reglering
- Vilka blir effekterna på ersättningssystem som styrmedel?
Förord

Vi vill börja med att tacka de individer som gjort denna uppsats möjlig. Först och främst vill vi tacka vår handledare Mikael Cäker för vägledning och stöd. Vi har uppskattat snabb och värdefull återkoppling. Därefter vill vi rikta ett stort tack till våra respondenter på Nischbank X, Collector och Storbank för att de tagit sig tid att delta i vår studie och dela med sig av synpunkter angående ämnet. Till sist vill vi tacka studenterna i vår seminariegrupp som kommit med feedback under arbetets gång.

Göteborg, 28:e maj 2018

Ellen Petersson  
Victoria Quach
Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Kandidatuppsats, Ekonomistyrning VT 18

Författare: Ellen Petersson och Victoria Quach
Handledare: Mikael Cäker

Titel: Bankers strategiska svar på statlig reglering - vilka blir effekterna på ersättningssystem som styrmedel?

Bakgrund och problem: Den senaste globala finanskrisen har haft förödande effekter på flertalet länder där kritiker menar att osunda ersättningssystem hos banker med för högt risktagande kan ses som en anledning till finanskrisen. I och med detta trädde en ny författning i kraft 2011 från Finansinspektionen som reglerar hantering och utformning av ersättningssystem inom bland annat kreditinstitut. Nu när några år passerat blir det då intressant att se vilka effekter denna författning fått, hur banker agerat och vad detta gjort med ersättningssystem som styrmedel.

Syfte: Att beskriva hur banker reagerat på Finansinspektionens reglering gällande ersättningssystem och vilka effekter den haft på deras ersättningssystem som styrmedel.

Metod: I studien har en kvalitativ ansats tagits där tre banker intervjuats, varav två nischbanker och en storbank. Resultatet av intervjuerna har därefter analyserats huvudsakligen utifrån en teoretisk referensram gällande olika strategier en organisation kan anta som svar på institutionella påtryckningar.


Förslag till fortsatt forskning: Fortsatt forskning skulle kunna bredda perspektivet till att studera fler organisationsformer vilka omfattas av samma reglering. Ytterligare förslag är att undersöka hur anställda på banker upplever regleringen för att få deras perspektiv.

Nyckelord: Ersättningssystem, banker, reglering
Innehållsförteckning

1. Inledning .......................................................................................................................... 6
   1.1 Bakgrund ..................................................................................................................... 6
   1.2 Problemdiskussion ...................................................................................................... 7
   1.3 Frågeställning ............................................................................................................. 9
   1.4 Syfte .......................................................................................................................... 9
   1.5 Definitioner ................................................................................................................ 9

2. Metod ................................................................................................................................ 10
   2.1 Val av metod ............................................................................................................... 10
   2.2 Urvalskriterier ............................................................................................................ 10
      2.2.1 Urval av banker .................................................................................................. 10
      2.2.2 Urval av respondenter ....................................................................................... 10
   2.3 Konstruktion av referensram .................................................................................... 11
   2.4 Genomförande av intervjuer ..................................................................................... 11
   2.5 Metod för analys ....................................................................................................... 12
   2.6 Etiska problem .......................................................................................................... 12
   2.7 Studiens tillförlitlighet ............................................................................................... 12
   2.8 Källkritik .................................................................................................................... 13

3. Referensram .................................................................................................................... 14
   3.1 Beläningssystem ....................................................................................................... 14
   3.2 Reglering ................................................................................................................... 15
      3.2.1 Finansinspektionens författningar ..................................................................... 16
   3.3 Strategiska svar på institutionella processer ............................................................. 17

4. Empiri ................................................................................................................................ 20
   4.1 Nischbank X .............................................................................................................. 20
   4.2 Collector bank ............................................................................................................ 22
   4.3 Storbanks.................................................................................................................... 25

5. Analys ................................................................................................................................ 28
   5.1 Inledande analys ....................................................................................................... 28
   5.2 Bankers strategiska svar på Finansinspektionens reglering ...................................... 29
      5.2.1 Samtycke ......................................................................................................... 29
      5.2.2 Kompromiss ..................................................................................................... 31
      5.2.3 Undvikande ....................................................................................................... 31
      5.2.4 Trotsande ......................................................................................................... 32
      5.2.5 Manipulation ..................................................................................................... 32
   5.3 Påverkan på ersättningssystem som styrmedel ......................................................... 32

6. Slutsats .............................................................................................................................. 35

Källförteckning ..................................................................................................................... 36
1. Inledning

I första kapitlet presenteras först en bakgrund och problem diskussion som sedan leder fram till vår frågeställning. Därefter framgår syftet med uppsatsen och vilka avgränsningar som gjorts.

1.1 Bakgrund


medföra större kostnader än vad som kan vinnas av mer stabilitet då flockbeteenden riskerar att uppstå.


I en rapport från PwC undersöks hur reglerna gällande rörliga ersättningar påverkar organisationer i finansbranschen. Där anses att ersättningsfrågan kommer få större strategisk betydelse i och med de nya regleringarna. Dessutom kommer bankerna behöva forma ersättningsssystemen så att de blir mer strategiskt långsiktiga, samtidigt som de ska passa deras riskstrategi, kraven på avkastning och företagsteknik. De nya lagändringarna innebär således att förändringar av ersättningsssystem nästan oundvikligen kommer behöva göras av bankerna, oavsett om det är i linje med deras strategi eller inte. I PwC:s enkät framgick att 63 procent av de tillfrågade organisationerna på sikt kommer att göra förändringar i sina ersättningsssystem till följd av de nya regleringarna. Därtill behövs väl fungerande interna processer för att säkerställa att alla föreskrifter och regeländringar efterföljs. Flera upplever därför regelbördan som betungande då det kräver mer resurser i det administrativa arbetet. (PwC, 2014)


1.2 Problemdiskussion


banker går dåligt kan komma att påverka resten av landets ekonomi på ett betydande sätt (Finansinspektionen, u.å.). Det har efter finanskrisen blivit uppenbart att banker i jämförelse med andra organisationer i samhället har en omfattande påverkan på ekonomin och mycket fokus har därför lagts på att skapa ytterligare regleringar för att öka den finansiella stabiliteten. Flertalet nya författningar har således träff i kraft, stor del avseende kapitalkrav och risktagande. Utöver detta har föreskrifter likaledes införts för ersättningssystem, ett område som organisationer historiskt sett har haft mer utrymme att bestämma över och fått utforma efter sin strategi.


Denna problemdiskussion leder oss fram till frågeställningen i följande avsnitt.

1.3 Frågeställning

Hur har banker reagerat strategiskt på FFFS 2011:1 och vilken effekt har den haft på deras ersättningssystem som ett styrmedel?

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att beskriva hur banker reagerat på regleringen kring ersättningssystem från Finansinspektionen, samt hur dess ersättningssystem som ett styrmedel påverkats. Vi vill således belysa vilka effekter reglering av ett tidigare oreglerat område får på ersättningssystemet som styrmedel.

1.5 Definitioner

I denna uppsats kommer vi att återkomma till två begrepp: belöningssystem och ersättningssystem. Vi betraktar dessa begrepp till största del likvärdiga men definierar ersättningssystem som mer fokuserat på finansiella belöningar, medan belöningssystem även inkluderar icke-monetära belöningar. I merparten av uppsatsen kommer begreppet ersättningssystem att brukas då det är detta som används i FFFS 2011:1 och hos bankerna. I referensramen används belöningssystem eftersom vi där strävar efter att beskriva fenomenet belöningssystem rent generellt och att detta är det vanligast förekommande begreppet i litteraturen.

2. Metod

I detta kapitel presenteras studiens genomförande och design. Vi redogör metoden som använts och diskuterar valen som gjorts under uppsatsprocessen.

2.1 Val av metod


2.2 Urvalskriterier


2.2.1 Urval av banker


2.2.2 Urval av respondenter

Kriterierna vi hade för våra respondenter var att de skulle ha ledande befattningar inom någon av områdena som arbetar med ersättning, regelefterlevnad, personal, riskhantering eller dylikt. På bankernas hemsidor var det dock problematiskt att hitta kontaktuppgifter till specifika personer inom organisationen. Därmed kontaktade vi vanligen kontorets gemensamma

2.3 Konstruktion av referensram


2.4 Genomförande av intervjuer


Dock ansåg vi ändå att informationen som erhölls från Nischbank X var givande och tillräcklig för att kunna behandlas och analyseras i vår uppsats.

2.5 Metod för analys

Analysen av insamlad empiri behandlades i flera steg. Ett första steg var att gå igenom det transkriberade materialet för att stolpa upp material vilka kunde analyseras. Därefter användes vår teoretiska referensram för att skapa en relevant struktur för analysen och finna gemensamma nämnare i intervju materialet. Sedermera påbörjades konstruktionen av en löpande text i analysen med kopplingar dragna bankerna emellan. Tolkningar utifrån referensram och empiriskt material gjordes för att ge förklaringar till vissa fenomen. Från arbetets start har noteringar gjorts på material vilka vi tänkt kunna generera en analys. Vid konstruktion av analys har vi hela tiden stämt av med teori och empiri för att relevant och korrekt information ska analyseras.

2.6 Etiska problem


2.7 Studiens tillförlitlighet

För att göra vår studie tillförlitlig har vi ställt liknande frågor till samtliga banker, med viss anpassning. Samtidigt har vi ämnat vara så neutrala som möjligt för att inte påverka deras svar. Transkribering har skett, varvid vi kunnat gå tillbaka och lyssna om för att vara säkra på att återge informationen på ett korrekt sätt. Dessutom har båda författarna deltagit vid de tre
intervjutillfällena. Detta för att minimera risken att man ska tolka svaren på ett eget sätt, där vi efter intervjuerna diskuterat att vi uppfattas saker på samma sätt.

### 2.8 Källkritik

För att säkerställa att våra källor är trovärdiga har vi dels kontrollerat de referenser som tagits upp i vetenskapliga artiklar för att undersöka om innehållet uppfattats på korrekt sätt, dels undersökt andra vetenskapliga artiklar som refererat källan. Vi har främst använt oss utav böcker, vetenskapliga artiklar, webbsidor (främst statliga) och årsredovisningar vilka redan passerat flertalet granskningar före publicering och därmed stärks dessa källors trovärdighet.

3. Referensram


3.1 Belöningssystem


samtidigt som lägre arbetare blev uppsagda. (Cäker, 2013) Utöver detta kan företagets kultur påverkas eftersom signaler skickas om vilka beteenden som kommer belönas. Ett belöningssystem kan således mer eller mindre anses vara felaktigt designat om det inte lyckas påverka de anställdas beteende och engagemang i önskad riktning. (Smitt et al., 2002)


3.2 Reglering


Det har nu passerat ett antal år sedan finanskrisen och trots att ekonomin har börjat återhämta sig är efterföljningarna av krisen fortfarande påtagliga. Därför arbetar man för att stärka den finansiella stabiliteten både nationellt och internationellt. Reglering anses därför vara
nödvändig (Jaggia & Thosar, 2017) även om den kan ha vissa nackdelar. Finansiell stabilitet kan uppnås genom standardisering och reglering, vilket flertalet myndigheter har som uppgift att tillgodose.


3.2.1 Finansinspektionens författningar


Lagen innefattar generella krav på ersättningspolicy och rörlig ersättning. Organisationer måste dokumentera sin ersättningspolicy samt fastställa att den överensstämmer med och


### 3.3 Strategiska svar på institutionella processer


En mer aktiv strategi som organisationer kan anta är *kompromiss*. Här försöker organisationer finna likheter bland eller mellan flertalet intressenter och interna intressen, särskilt då de externa förväntningarna krockar, för att nå balans. Inom banker skulle detta kunna komma till uttryck genom att de anställda har vissa förväntningar på ersättningsssystem och regleringen har en annan. Banker behöver således identifiera gemensamma nämnare för att försöka skapa balans mellan de olika förväntningarna. Även inom områden där regleringen är tämligen sträng kan företag ändock lyckas med strategin kompromiss, genom att exempelvis förhandla med beslutande aktörer. Härvid anstränger sig organisationer för att erhålla medgivanden från externa parter till sina krav och förväntningar. Till skillnad från samtyckesstrategier innebär kompromissstrategier att tillmötesgåendet enbart är delvis och man försöker mer aktivt främja egna intressen. Om de institutionella reglerna inte helt överensstämmer med organisationens mål och strategi samt om deras beslutsfattande
begränsas för mycket ökar sannolikheten för att de kompromissar. Organisationer förväntas uppvisa ytterligare motstånd till påtryckningar om dessa begränsar beslut som exempelvis organisatorisk administration, vilket bland annat innefattar rekrytering, kompensation och befordran. Sannolikheten för att företag ska kompromissa ökar om organisationens intressenter ställer motstridiga krav. Det blir då svårt att tillfredsställa alla inblandade parter och företaget kan komma att kompromissa. (Oliver, 1991)


4. Empiri

I det följande redogörs en sammanställning av insamlat material, vilket främst består av resultat från intervjuer med bankerna. Varje delavsnitt inleds med en kort beskrivning om varje bank för att ge en bild av bankens verksamhet. All information kommer från respondenten hos respektive bank såvida inte annat anges.

4.1 Nischbank X


Respondenten på Nischbank X har varit anställd hos banken sedan 2001 där denne under hela sin tid arbetat med frågor inom HR (Human Resource). Sedan 2006 har respondenten varit HR-chef. Normala arbetsrutiner består av allt som berör det strategiska arbetet inom HR.

Deras ersättningssystem styrs till stora delar av kollektivavtalen med Bankinstituten Arbetsgivarorganisation, en branschorganisation för banker. Genom detta följs även Finansförbundets kollektivavtal. Förutom dessa avtal påverkas ersättningssystemet likaså av deras ersättningspolicy.

När regleringen initiativ trädde i kraft påvisades ingen speciell reaktion och inget motstånd uppkom från bankens sida. Lagstiftningen skärptes till för två år sedan och banken anser att arbetet dessförinnan var aningen mer lättanerligt. I och med tillskärpningen var banken tvungen att skärpa till sina egna regler, dock var deras uppfattning om regleringen densamma som tidigare. Respondenten menar att det ständigt kommer nya regleringer och att FFFS 2011:1 enbart var en av flertalet regleringer som uppkom i samma veva som finanskrisen. Respondenten är medveten om att det kan existera varierande åsikter kring regleringen men förstår orsaken till regleringen då det fanns företag som hade osunda ersättningssystem. Det ses följaktligen som en självklarhet att området behövde regleras och banken har inte visat något motstånd till regleringen.


Bortsett från att ha behövt avlägsna rörlig ersättning för ledande befattningshavare anses inte regleringen ha ändrat deras strategi och arbetssätt på något betydande sätt. Arbetet sker på ungefär samma vis som innan. Konsekvensen av regleringen är främst att ytterligare kontroll nu behövs gällande ersättningsfrågor. Det nämns åter att detta medför merarbetet, samtidigt som respondenten anser att arbetet som regleringen medför stundom kan vara aningen överflödigt.

Banken har personligen inte haft dialog med Finansinspektionen om den nya regleringen, däremot har man personer med i Svenska Bankföreningen, där man givetvis framfört synpunkter och åsikter. Banken har genom bankföreningen på detta vis medverkat och tystt till, men inte direkt till Finansinspektionen.

Inom banken används en resultatpremie som ingår i ersättningssystemet för medarbetarna, dock inte för de med ledande befattning och för de som arbetar med risk och compliance. Denna resultatbaserade premie påverkas inte av FFFS 2011:1 fastän premien räknas som rörlig ersättning. Detta beror på att ersättningen maximalt kan uppgå till 12 000 kr, vilket ligger under gränsen på 100 000 kr i Finansinspektions författning.


Respondenten menar att man inte kan använda ersättningssystem som ett styrmedel på samma sätt som tidigare och pekar på att sättet man använder det dessförinnan var aningen osunt. Den framtida utvecklingen för bankens ersättningssystem kommer bero på hur regleringarna förändras över tid och man kommer enbart arbeta med fast ersättning. Nischbank X kommer
ha provisionslön men inte på risktagare. Ersättningssystem och arbetet med det kommer med största sannolikhet se tämligen likvärdigt ut som det gör idag och man kommer följa regleringen såsom den är utformad eller eventuellt kommer förändras. Man kommer inte försöka utforma sina ersättningssystem på något annat sätt.

4.2 Collector bank


Rörliga ersättningar finns dock kvar för anställda som inte har ledande befattning och inte påverkar företagets riskprofil. Dessa grundar sig på produktionsmål eller likvärdigt beroende på var i bolaget man är positionerad och vilka uppgifter man har. Rörlig ersättning kan utgå även om den oftast är förhållandevis liten. Belöning sker individuellt enligt avtal. Trots att affärer kan göras i team är själva ersättningen reglerad per anställningsavtal. Svensson menar att de rörliga delarna inom Collector ska fungera som incitament för att uppnå bra resultat och


En bra riskkultur i branschen är viktigt men det finns vissa banker i Europa där för stora risker tagits varvid följen blir att regelverket lägger sig som ett lock över hela EU, inklusive Collector. Ersättningar som ges ut i Europa till ledande befattningshavare är helt annorlunda eftersom det är betydligt större banker men påpekar att de rörliga delarna har minskat totalt sett i Europa med 10 % efter regleringen. De effekter man sökte med regleringen har därmed visat sig och risktagandet minskar.


Regleringen har påverkat arbetet med ersättningssystem vilket man ändå kan se positiva effekter med. I och med att det är en obligatorisk del och krav finns på att vissa delar ska vara


4.3 Storbank

Storbank är en av de fyra storbankernas i Sverige och utgör således en betydande del av det finansiella systemet. De har ett utbyt kontorsnät och erbjuder även internet-, telefon- och mobiltjänster.

Respondenten på Storbank är chef för ett arbetslag på sammanlagt 12 personer vilka arbetar dels med grundlön, dels rörliga lönedelar och lönerevision samt pension och försäkring. Därtill hanterar de villkor och kompensation för personal som arbetar över landsgränserna. Utöver att vara ansvarig för sitt team arbetar respondenten dessutom med framtagande och godkännande av policys och riktlinjer, samt se till att dessa revideras och överensstämmer med regelverk.


Ungefärliken samma sorts bedömning görs inom båda programmen då rörlig ersättning ska fastställas. Det är cheferna som utför bedömningen av de anställdas prestationer. Man tittar främst på hur de anställda har genomfört sina arbetsuppgifter och huruvida man nått sina mål eller inte. Mycket av ersättningen är aktiebaserat. Inom banken vill man erbjuda långsiktiga incitament för extraordinära prestationer, där man genom att göra alla medarbetare inom
banken till aktieägare harmonisera intressen hos både anställda och aktieägare (Storbank, u.å.).

Respondenten framhåver att det sätts begränsningar från olika håll. Redan före regleringen behövde man se till hur programmet fungerar för verksamheten, vilket i sig kan ses som en begränsning. När regelverket därefter tillkom blev det ytterligare begränsningar då hänsyn måste tas till även detta. De är således medvetna om att det finns många krav, men menar att det är svårt att göra något åt detta. Det de har kunnat och behövt göra är att addera mekanismer som ska se till att regelverket följs. Därtill försöker de se över hur de i grunden kan skräddarsy sina program utifrån förutsättningarna regelverket ger, snarare än att enbart strama åt i ersättningsprogrammen. Respondenten tror ändock att det kan vara problematiskt att hitta en bra lösning eftersom många jämför ersättningsprogrammen med hur de var innan och att flera kan tycka att det fungerade bättre då.

Regleringen har även påverkat konkurrenskraften en hel del. Främst gäller det begränsningar av förmåner som kan erbjuda vid anställning och därmed påverkar hur attraktiv banken är som arbetsgivare. Respondenten tror att det inom detta område ser väldigt lika ut banken emellan. Dock ser det ungefär likadant ut även inom andra branscher. Tittar man på de företag som är ledande inom sina branscher ser de också tämligen lika ut och arbetar med liknande förmåner. Det är därmed svårt att uttala sig om bankerna har blivit mer lika varandra till följd av just regleringen eller om det finns andra faktorer som spelar in.


Inom Storbank föreligger en medvetenhet och etablerat arbetssätt för att säkerställa att regelverket följs, vilket de ser som en fördel gentemot konkurrenterna. Regleringen och dess krav anses i grunden vara bra för dem, trots att det möjligtvis hade varit bättre om de kunde lägga kraven på sig själva snarare än att regleringen gör det.


Respondenten upplever inte att det finns motstridiga krav från bankens intressenter i och med införandet av regleringen. Lagarna kan istället stundom känna diffusa och att det i så fall
uppstår interna diskussioner vid tolkning av regelverket, men i övrigt finns inte motstridiga åsikter. Regleringen anses ge dem mer trovärdighet och påvisar att det inte finns en gråzon. Dessutom stämmer Finansinspektionens syn på ersättningssystem tämligen bra överens med bankens syn.


5. Analys


5.1 Inledande analys


väsentligheten av koppling mellan långsiktiga strategier och ersättningssystemet, något som innefattas i FFFS 2011:1. Eftersom både akademiker och banker anser att det är positivt och välbehövligt med reglering inom området kan tänkas att banker förväntar sig erhålla utökad legitimitet genom att följa lagarna.


Samtidigt ser Smitt et. al. (2002) ett sådant tak som en av lösningarna till problemet med kortsiktigt tänkande. Utifrån Collectors syn på detta problem kan man ana en känsla av orättvisa i att andra verksamheter tillåts använda rörlig ersättning på ett friare sätt och på så vis växa och utvecklas i en snabbare takt än banker numera kan göra i och med regleringen, vilken tvingar banker till vissa ageranden och beteenden. För reglerare blir det således en avvägning där man måste säkerställa att onödigt risktagande ska minimeras, samtidigt som syftet med ersättningssystem inte ska förvanskas.

5.2 Bankers strategiska svar på Finansinspektionens reglering

5.2.1 Samtycke

Inget motstånd visades från någon av nischbankerna när regelverket infördes och senare motstånd har heller inte förekommit vilket tyder på samtycke, som är den mest passiva strategin varvid man följer normer och värderingar (Oliver, 1991). Trots att man kan vara aktiv genom bankföreningen för att försöka påverka regleringen är det sällan man lyckas nå resultat (Svensson, 2018). Detta i kombination med att det kostar mycket vad gäller både tid och pengar att göra motstånd blir det tydligt att både Nischbank X och Collector sannolikt valt att samtycka med anledning av att de är mindre banker med begränsade möjligheter. Eftersom nischbankerna sannolikt att ändra på regelverket anses ändå kan det vara mer naturligt för dem att följa lagarna och anpassa sina ersättningssystem därefter.


Trots att Storbank anser att regleringen och dess krav är bra för branschen anser hen ändå att det eventuellt varit bättre om de kunde lägga dessa krav på sig självt snarare än att regleringen gör det. Detta är i enlighet med vad Riaz (2016) framhåller om att en hybrid av statlig reglering och självreglering kan minimera problemen gällande ersättningssystem. Även respondenten på Nischbank X förstår anledningen till regleringen och anser att det är ett


Som precis nämnts är Collector övertygad om att visst missnöje angående regleringen förekommit och Nischbank X påtalar att det säkerligen förekom någon som inte var nöjd med regleringen, fastän både bankernas och Finansinspektionens syn på ersättningssystem överensstämmer rent generellt. Detta skulle enligt Oliver (1991) kunna innebära att man försöker använda sig av en mer aktiv form av strategi mot institutionella påtryckningar, då intressen krockar. Trots detta har varken Collector eller Nischbank X visat motstånd vilket skulle kunna förklaras av vad som tidigare diskuterats, att de är mindre banker med mindre resurser och att arbetet för att försöka anta en annan strategi än samtycke inte anses värt de kostsamma effekterna.


5.2.2 Kompromiss


5.2.3 Undvikande


5.2.4 Trotsande


5.2.5 Manipulation


5.3 Påverkan på ersättningssystem som styrmedel

bemärkelse att ersättningssystemen blir mer långsiktiga (Cäker, 2013; Smitt et. al., 2002), men för bankerna blir ersättningssystemen mindre väsentliga då det tar för lång tid innan de anställda får sin belönning.


Jackman (2004) framhåller att det finns risk för att reglering får motsatta effekter och på så vis förvärrar situationen som initialt var tänkt att förbättras genom regelverk. Dock diskuterar Storbank att regleringen angående ersättningssystem kan ha positiva effekter inom branschen på så sätt att man möjligtvis framöver kan prata om ersättningssystem på ett mer transparent sätt och att banksektorn möjligtvis kan återta en del av förtroendet som till viss del förstördes
efter senaste finanskrisen. Detta kan ses som en så pass positiv effekt för branschen i stort vilket gör det enklare för bankerna att acceptera regleringen och tillhörande begränsningar.
6. Slutsats

I detta avslutande kapitel presenteras slutsatsen vi dragit utifrån vår analys. Därefter följer förslag på vidare forskning.


Källförteckning


Financial Stability Board. (u.å.a). About the FSB. Hämtad 2018-05-03 från http://www.fsb.org/about/


Meyer, J. W. & Rowan, B. (1983). The structure of educational organizations. *Organizational environments: Ritual and rationality*. URL: https://books.google.se/books?hl=sv&lr=&id=_Bxy2_3lVFoC&oi=fnd&pg=PA217&dq=the+structure+of+educational+organizations&ots=fTZcQmNNq3&sig=1vAPt1BGsPlDPuqz27ixByQUtA&redir_esc=y#v=onepage&q=the%20structure%20of%20educational%20organizations&f=false


Nischbank X. (u.å.). Hämtad 2018-05-04


Storbanks. (u.å.). Hämtad 2018-05-21


**Bilaga**

**Intervjuguide**

**Allmänna frågor**
- Hur länge har du varit anställd inom banken?
- Hur ser din yrkesbakgrund ut?
- Vilken är din position och vad är dina arbetsuppgifter i banken?

**Frågor om ersättningssystem**
- Skulle du kunna förklara hur ersättningssystemet ser ut inom banken?
  - Bedömningsgrunder?
  - Hur kriterier utformas?
  - Balansering individuell/grupp?
  - Vilken form av ersättning används främst inom banken?

**Frågor om reglering och ersättningssystem**
- Hur har regleringen gällande ersättningssystem, FFFS 2011:1, påverkat ert ersättningsystem sedan den infördes?
- Hur upplever ni arbetet med ersättningssystemet efter regleringen?
- Har mer fokus lagts på att forma ersättningssystemen eller har regleringarna begränsat er?
- Har regleringen lett till att man går mot mer icke-monetära belöningar?
- Ser ni fler fördelar eller nackdelar för banken i och med regleringen?
- Hur pass väl bedömer ni att den allmänna hållning till finansiell ersättning som Finansinspektionen har relaterat till bankens syn angående ersättningssystem?

**Lagstiftning och regler**
- Hur var er första reaktion gällande denna reglering när den utgavs? Har dessa äsikter ändrats under de sju år som passerat?
- Har ni haft dialog med Finansinspektion gällande regleringarna och har ni fått påverka utformningen? På vilket sätt har ni i så fall fått påverka?
- Sker det uppföljning av hur efterlevnad av lagarna ser ut? I så fall hur?
- Uppstod det något motstånd mot regleringen eller har ni ifrågasatt den och hur uttryckte ni det i så fall?
- Upplever ni att krav på er från olika intressenter kan vara många och motstridiga? Om så, hur hanterar ni det?
- Upplevde ni olika intressen från medarbetare och regleringen?

**Om banksektorn**
- Har ni sett några märkbara skillnader inom banksektorn sedan författningen trädde i kraft?
- I och med regleringen kan det tänkas att banker blir mer lika varandra, hur ser ni på det? Blir det svårare för er att konkurrera?
- Samarbetar ni med andra banker angående ersättningssystem, till exempel vid tolkning av lagar som rör ersättningssystem?

**Utveckling av belöningssystem**
- Vilken framtida utveckling väntas för ersättningssystemet inom banken?