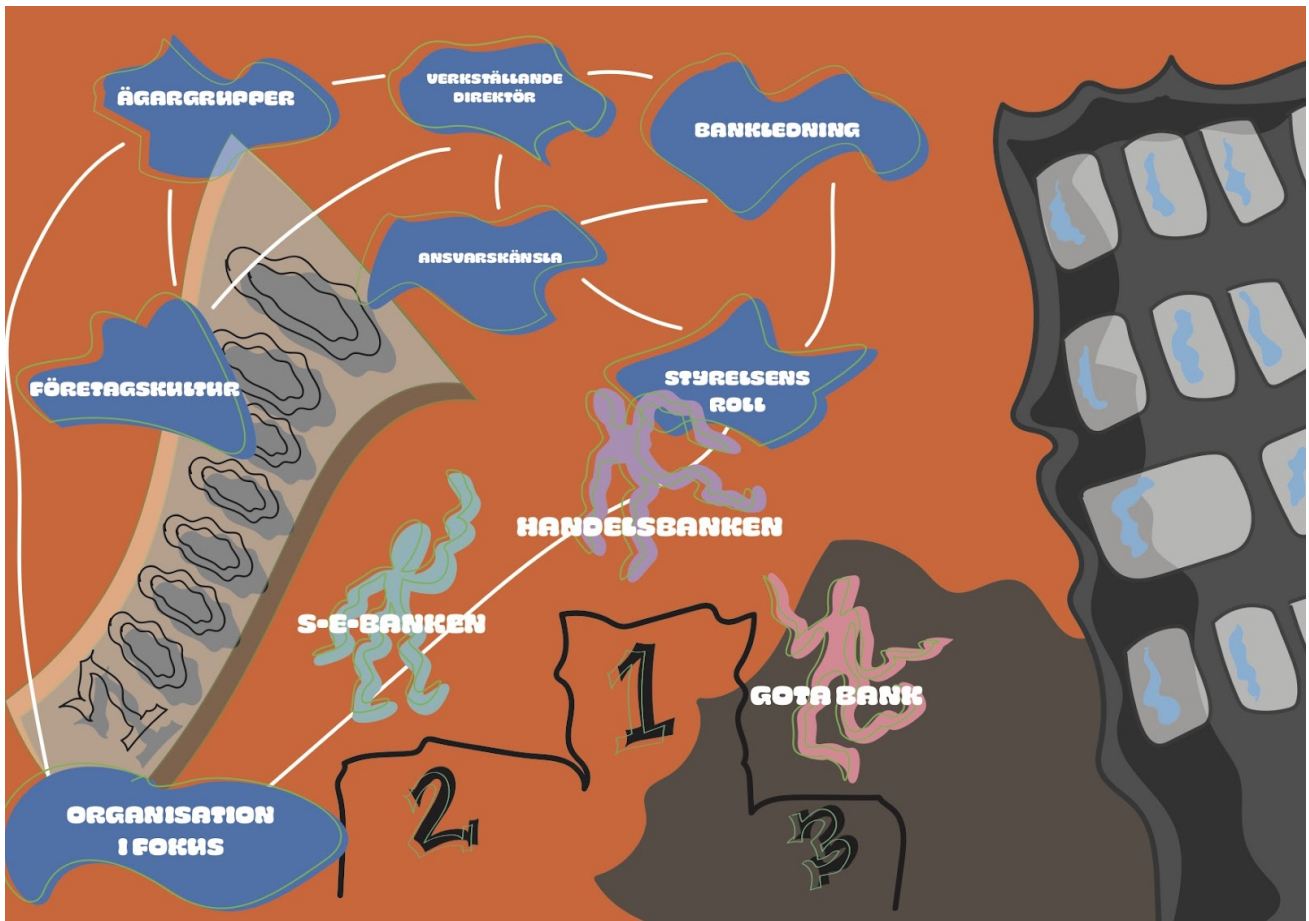


Kris i ledningsfrågan!

En komparativ studie av tre banker under 1983–1990 och
upprinnelsen till 1990-talets bankkris



Klara Järgenstedt
Handledare: Oskar Broberg
Magisteruppsats i ekonomisk historia, 15 hp
Institutionen för ekonomi och samhälle
Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
Vårterminen 2023
Omslagsbild: Naima Lorentzon



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Abstract

This master thesis examines which role the internal organization of a bank during 1983–1990 played in the development of the unprecedented Swedish banking crisis in the 1990s. By examining and comparing three commercial banks in Sweden who were hit differently by the financial turmoil, it is clear that structure, the management and culture of the organization are crucial elements in explaining the development of the crisis. The findings of this inquiry thus show that the roots of the crisis can not be understood by the three micro- and macroelements commonly suggested in previous research: deregulation, lending portfolios and a burst of a real estate bubble. Yet these explanations are indeed important, they are not sufficient.

In this study, Handelsbanken, S-E-Banken and Gota Bank are compared. The result of the study shows that all three banks followed a decentralized organizational structure. However, Handelsbanken was the only bank who had adopted FTP-systems to assess risk as well as systems to enhance the feeling of responsibility in regards to the credit giving process by 1983. Moreover, in comparison to S-E-Banken and Gota Bank, Handelsbanken had a well defined and consistent management during 1983–1990. S-E-Banken had adopted a collective management-system as the owners could not agree on a joint strategy or a manager for the bank. Since the merger of Skandinaviska Banken and Stockholms Enskilda Bank 1971, the culture in S-E-Banken was polarized between the former owners and managers until 1990. In the case of Gota Bank, the division between management and the largest owner, Proventus, was ambiguous. The corporate culture in Gota Bank was also focused on expanding the volume of the credit portfolio.

Keywords: Banking crisis, risk assessment, corporate governance, corporate culture

Förord

Denna uppsats kom till i Berlin under våren 2023. Jag vill inleda med att tacka min handledare Oskar Broberg för alla boktips, alla råd och all hjälp under mitt skrivande. Ett stort tack även till min käresta för alla gånger hon låtsades lyssna när jag reciterade Jan Wallanders memoarer. Till sist vill jag rikta ett tack till Naima Lorentzon som har illustrerat mitt omslag.

| | |
|---|-----------|
| Innehållsförteckning | |
| Introduktion | 4 |
| Bakgrund | 4 |
| Syfte och frågeställning | 5 |
| Avgränsningar | 5 |
| Disposition | 5 |
| Tidigare forskning | 6 |
| Bankkriser och varför de uppstår | 6 |
| Förklaringar till Sveriges bankkris under 1990-talet | 8 |
| Organisation och ledarskap | 12 |
| Undersökningsdesign | 15 |
| Källmaterial och källkritik | 15 |
| Metod och metodkritik | 18 |
| Etiska överväganden | 19 |
| Från blomstrande banker till kris i kreditinstituten | 20 |
| Strukturömvandling av den globala ekonomin | 20 |
| Tre banker: Handelsbanken, S-E-Banken och Gota Bank | 22 |
| Handelsbanken | 23 |
| S-E-Banken | 29 |
| Gota Bank | 36 |
| Avslutning | 44 |
| Diskussion och slutsats | 44 |
| Referenser | 50 |
| Bilagor | 55 |

Introduktion

Bakgrund

2022 tilldelades Douglas Diamond, Philip Dybvig och Ben Bernanke Riksbankens ekonomipris till Alfred Nobels minne för sin forskning om bankkriser. Deras forskning belyser vikten av att ha en fungerande reglering av finansmarknaden och vikten av att staten utfärdar en insättningsgaranti om det uppstår kriser i det finansiella systemet. När det stod klart att det svenska banksystemet stod inför en allvarlig finansiell kris 1992, utfärdade regeringen inte bara en insättningsgaranti till samtliga kreditinstitut. Regeringen tillsatte också en bankkriskomité som bestod av olika experter vilka skulle bedöma krisens omfattning och dess orsaker. Trots att det var bankernas kreditförluster som stod i centrum i krisen, utsåg regeringen Handelsbankens tidigare verkställande direktör och styrelseordförande, Jan Wallander, som bankkriskomiténs ordförande.

Denna framställning behandlar den svenska bankkrisen på 1990-talet. Som förklaring till krisen lyfts ofta avregleringar, expansiv bankutlåning och fastighetsmarknaden fram. Trots att alla banker i Sverige verkar under samma banklagstiftning och på samma marknad, slog krisen däremot olika hårt mot olika banker. Tidigare forskning menar att det berodde på att bankerna hade olika stora utlåningsportföljer och därför led olika stora kreditförluster. Kreditförluster är ett däremot ett konstruerat begrepp. En banks kreditförluster uppstår oftast inte genom plötsliga fallissemang av företagskunder, utan genom att de ackumuleras över tid. Att förklara bankkrisen med kreditförluster blir därför en förenkling. I denna undersökning tas analysen ett steg längre.

Genom att undersöka ett intervjumaterial som har varit belagt med sekretess under två decennier kan denna studie fastslå att vid sidan av avregleringar, fastighetsmarknaden och utlåningsportföljer hör även frågor om bankens organisation. Organisatoriska faktorer som styr- och kontrollfunktioner, ledningsstruktur, ägargrupper och företagskultur under 1983-1990 hade en stor påverkan på utvecklingen av bankkrisen. Studier jämför tre banker: Handelsbanken, S-E-Banken och Gota Bank. Bankerna erfor krisen på olika sätt. Handelsbankens var inte bara den bank som klarade sig allra bäst under krisen utan även den bank som hade en tydlig struktur och ledning. Resultatet som presenteras i denna forskning bidrar därför till kunskapsbasen om varför Sverige fick en bankkris på 1990-talet.

Syfte och frågeställning

Syftet med denna undersökning är att undersöka vilken roll som bankens organisation- och ledningsstruktur under 1983–1990 spelade för utvecklingen av bankkrisen på 1990-talet. Studien syftar till att besvara följande frågeställningar:

- Vilka likheter och skillnader fanns mellan Handelsbanken, S-E-Banken och Gota Bank gällande styr- och kontrollsystem, ledningsstruktur, riskbedömning, företagskultur och organisationsstruktur?
- Vilken betydelse kan detta ha haft för uppbyggnaden till krisen?

Avgränsningar

Eftersom denna undersökning syftar till att undersöka bankkrisens utifrån bankernas organisatoriska struktur förs inte en närmare diskussion om statens hantering av krisen. Därför behandlar framställningen Bankstödsnämndens arbete i någon större omfattning. Av samma anledning söker inte undersökningen att fastslå bakgrunden till valutakrisen, omfattningen av fastighetskrisen eller andra makroekonomiska faktorer som påverkade Sveriges ekonomi under perioden. Studien är avgränsad till att endast undersöka affärsbanker. Eftersom Gota Bank inte existerade som juridisk enhet före 1990 utgörs avsnittet om Gota Bank huvudsakligen av empiri från Gota-Gruppens största bank, Götabanken.

Disposition

Denna framställning inleds med en presentation av tidigare forskning. Först presenteras allmänna teorier varför bankkriser uppstår. Sedan redogörs för vilka tre faktorer som ofta lyfts fram som orsaker till Sveriges bankkris. Därefter framförs forskning om organisation och ledarskap. Avsnittet presenterar olika parametrar som en bank och dess ledning behöver uppfylla för att fungera effektivt och lönsamt. Vidare följer framställningens huvuddel som inledning med en allmän beskrivning av den nya synen på finanssektorn sedan 1970-talet. Därefter undersöks bankernas organisatoriska förutsättningar och förändringar under 1983–1990. Respektive bank studeras i varsitt avsnitt och följer ordningen: Handelsbanken, S-E-Banken och Gota Bank. Till sist förs en analyserande diskussion där bankernas struktur, organisation, ledning och kultur jämförs vilket leder fram till framställningens slutsats.

Tidigare forskning

Bankkriser och varför de uppstår

Det finns flera teoretiska ramverk om bankkriser och varför de uppstår. Cihan Bilginsoy (2014, s. 7) argumenterar att bankkriser är ett fenomen som uppstår när många innehavare av en viss typ av tillgång vill lösa in dem samtidigt i en bank. Det är förväntningar om att en viss typ av tillgång kommer att förloras i värde, eller förväntningar att bankens kapitalstyrka kommer att urholkas, som orsakar denna situation. Efterfrågan på tillgången minskar till följd av förväntningarna och därför minskar också tillslut bankens likviditet, alltså förmåga att betala sina utgifter (Bilginsoy 2014, s. 7). Bilginsoy (2014, s. 7) lyfter fram tre olika typer av tillgångar som kan skapa kris i det finansiella systemet: bankdepositioner, som till exempel banklån; säkerheter, som till exempel statsskuld, privatobligationer eller andra typer av garantier; och valuta.

Bilginsoy (2014, s. 136) menar att olika skolor lyfter fram olika förklaringar till bankkriser. Den österrikiska skolan menar att statlig inblandning på kreditmarknaden, inte minst genom att fixera räntan på låga nivåer, resulterar i en ökad konsumtion- och investeringsefterfrågan samt i en kreditexpansion. Det innebär att aktörer gör onödiga investeringar, så kallade felinvesteringar (*malinvestment* på engelska), i produkter och fast kapital. Ju mer som konsumeras, desto mer ökar prisnivån. Prisstegringen kommer till slut att urholka hushållens förmåga att spara. Efterfrågan kommer därför att dämpas och de onödiga investeringarna förblir osålda eller sålda till ett betydligt lägre pris än väntat (Bilginsoy 2014, s. 117).

Charles Calomiris och Gary Gortsons (1991) forskning introducerar ett annat perspektiv. Det råder en asymmetrisk information om bankens värdeportföljer mellan bankdirektörer och de som har insättningar i banken. Möjligheten att notera och följa värdet på bankens portföljer på nära håll är förbehållet bankens chefer. Personer med insättningar i banken kan bara spekulera om värdet baserat på information de har om marknaden i stort. Det innebär att insättare kommer att agera på information om tillbakagång på marknaden, oavsett om tillbakagången påverkar likviditeten av bankens värdeportfölj eller inte (Calomiris & Gortson 1991).

Calomiris och Gortsons teori skiljer sig Douglas Diamond och Philip Dybvigs (1983) hypotes om varför bankkriser uppstår. Diamond och Dybvig (1983, s. 403) gör gällande att bankkriser

beror på den naturliga motsättningen mellan bankens två olika roller: dels rollen som sparinstitution, dels rollen som långgivare. Om personer som har insättningar i banken tror att bankens betalningsförmåga kommer att urholkas, kommer dessa personer att vilja ta ut sina besparingar samtidigt och så snabbt som möjligt. Detta fenomen kallas bankrusning (*bank runs* på engelska). Risken att en bankrusning uppstår kan motverkas genom att det finns regleringar om instättningsgarantier (Diamond & Dybvig 1983, ss. 417–418). Teorin tangerar slutsatserna i Ben Bernankes (1983) forskning. Enligt Bernanke (1983, s. 260) berodde amerikanska bankkrisen på 1930-talet bland annat på att Federal Reserves inte ville garantera bankernas insättningar och därför minimerades inte risken för bankrusningar.

En fjärde förklaring till varför bankkriser uppstår presenteras av Hyman Minsky (1977). Minsky (1977, s. 25) menar att det finns tre faser som det finansiella systemet går igenom. I takt med att tilltron till ekonomi och tillgångsmarknaden ökar, går det finansiella systemet från stabilitet till instabilitet. I den första och stabila fasen, Hedge-fasen, ger banker ut lån när det finns garantier att låntagaren kan betala tillbaka både lånet och räntan. Den andra fasen, den spekulativa fasen, karaktäriseras av att banker beviljar låntagaren bara har råd att betala räntan. Lånet beviljas istället med tillgångar som stiger i värde som säkerhet. När värdet på tillgången minskar, till exempel till följd av stigande räntor, kan alltså värdet på säkerheten understiga värdet på lånet (Minsky 1977, s. 25). I den tredje fasen, Ponzi-fasen, följer en situation där låntagaren varken kan betala tillbaka lånet eller betala räntorna. I Ponzi-fasen vill banker inte längre bevilja lån som tas för att upprätthålla en viss skuldnivå. Resultatet blir istället att alla låntagare vill sälja tillgångar som ställts som säkerhet för ett lån på samma gång. Marknadsvärdet på tillgångarna minskar därför ytterligare och tillslut även bankens portfölj (Minsky 1977, s. 25).

Förklaringar till Sveriges bankkras under 1990-talet

I tidigare forskning om den svenska bankkrisen under 1990-talet presenteras flera förklaringsmodeller. De kan kategoriseras i tre olika teman: Statens roll, fastighetsmarknaden och bankernas expansiva utlåning.

Statens roll

Den första temat som forskning om den svenska bankkrisen orsaker ofta belyser är statens roll. Under 1980-talet beslutade Riksbanken att avreglera kreditmarknaden. Bankers möjlighet att låna ut pengar ökade vilket skapade en kraftig kreditexpansion (Larsson 1998, ss. 206–207). I linje med Bilginssoys teori kan det alltså konstateras att bankdepositioner, mer specifikt banklån, som skapade den svenska krisen i det finansiella systemet på 1990-talet.

Tidigare forskning lyfter framför allt upp tre avregleringar som förklaring till kreditexpansionen: avskaffandet av likviditetskvoter 1983 och slopandet av reglering rörande räntor och utlåningstak 1985 (Larsson & Lönnborg 2014, ss. 136–137). De två sistnämnda besluten innebar i praktiken att respektive bank fick själva avgöra hur stor bankens utlåningsvolym skulle vara och vilken ränta som varje lån skulle ha. Inom forskningen kallas avregleringarna *Novemberrevolutionen* (Larsson & Lönnborg 2014, s. 137). Utöver det initierades en avreglering på valutamarknaden 1989, som innebar att svenskar kunde placera sina besparingar i utländska banker eller köpa utländska tillgångar. Avregleringen innebar att efterfrågan på svensk valuta och fastigheter minskade (Larsson & Sjögren 1995, ss. 48–49).

Det finns flera anledningar till att Riksbanken avreglerade den svenska kreditmarknaden. Mats Larsson och Gabriel Söderberg (2017, s. 144) menar att avregleringen var ideologisk. Allt fler länder bytte ut sin strikta bankreglering mot en konkurrens- och marknadsorienterad kreditmarknad i linje med monetaristisk modell. Samtidigt visar Mats Larsson och Hans Sjögren (1995, ss. 46–47) att avregleringen också berodde på att allt fler finansiella institut och finansiella instrument introducerades på kreditmarknaden. Det växte fram nya kreditinstitut, däribland finansbolag, som lånade ut krediter till allmänheten. Eftersom finansbolagen och liknande institutioner inte föll under samma lagstiftning som traditionella kreditinstitut ökade den *gråa marknaden*, det vill säga den oreglerade marknaden, vilket i sin tur gjorde rådande bankregleringar utdaterade (Larsson & Sjögren 1995, ss. 46–47).

Däremot är det inte bara avregleringarna som inryms i statens roll i forskning om bankkrisens bakgrund. Under 1980-talet och början av 1990-talet vidtog regeringen och Riksbanken även flera åtgärder för att dämpa den stigande inflationen i Sverige och därmed förbättra förutsättningen för svensk export. 1981 och 1982 beslutade Riksbanken att devalvera den svenska kronan. Dessa devalveringar hade vid slutet av 1980-talet inneburit att den svenska kronan till ett föremål för valutaspekulation; det fanns förväntningar att den svenska kronan skulle snart skulle devalveras. Under 1990-talet uppmanade regeringen därför Riksbanken att istället att dämpa inflationen genom att höja marginalräntan. Bland annat höjde Riksbanken marginalräntan till 500 procent under september 1992. Trots flera ränteåtgärder uteblev önskad effekt på den svenska ekonomin. I november 1992 beslutade Riksbanken att överge den fasta kronkursen och istället låta kronan flyta fritt (Englund 1999, ss. 92–93; SOU 1993:16, ss. 7, 136).

Den skattepolitik som regeringen förde under 1980-talet lyfter Clas Bergström, Peter Englund och Per Thorell (2002, s. 16) fram som en del av statens roll i utvecklingen av bankkrisen. Dåvarande skattesystem gav full avdragsrätt på räntekostnaden. I kombination med en hög inflation innebar regeringens skattepolitik därför att realräntan i Sverige var låg eller till och med negativ. Det uppmuntrade både individer och företag att finansiera sin konsumtion och sina investeringar med hjälp av lån (Bergström, Englund & Thorell 2002, s. 16–17).

Slutligen diskuterar Lars Jonung (2009, ss. 315–316) att staten inte bara spelade en roll för krisens utveckling, utan även för bankmarknadens snabba återhämtning. När banksystemet visade tecken på en kris, utfärdade regeringen en insättningsgaranti till bankerna. I linje med Bernanke, Diamond och Dybvigs forskning menar Jonung (2009, ss. 315–316) att insättningsgarantin motverkade en bankrusning. Det var en av orsakerna till att de svenska bankerna återhämtade sig snabbt.

Bankernas expansiva utlåning

En andra förklaringsfaktor till Sveriges bankkris under 1990-talet är bankernas expansiva utlåning. Denna förklaring kan sägas följa Minkys teoretiska modell. Före avregleringarna befann sig bankmarknad i ett tillstånd av stabilitet, det som Minsky tillskriver som Hedge-fasen. När Riksbanken avskaffade kravet på likviditetskvot, räntregleringen och utlåningstaket skapades möjligheter för banker att själv avgöra till vilken volym som banken skulle låna ut krediter och till vilken ränta (Pettersson 1993, ss. 31–33). Med andra ord

möjliggjorde avregleringarna för banker att ta större risk och det svenska banksystemet rörde sig därför snabbt i den Spekulative-fasen.

Forskning av Karl-Henri Pettersson (1993, ss. 34–35) visar att konsekvenser av Riksbankens avregleringar syntes direkt. Till en början ökade hushållens skuldsättning i bankerna mer än företagen men under 1980-talets var mönstret det omvända. 1989 var företagens skuldsättning i bankerna tre gånger större än hushållens (Pettersson 1993, ss. 34–35). Avregleringarna innebar däremot inte bara att bankerna kunde öka sin utlåning, utan också att banker kunde konkurrera ut finansbolag. Englund (1999, s. 91) gör gällande att banker således kunde ta över kunder som tidigare hade vänt sig till finansbolag för finansiering. Eftersom banker absorberade finansbolagens tidigare kunder behövde finansbolagen istället vända sig till låntagare med projekt av mer riskfylld karaktär. Det gällde inte minst projekt inom fastighetsmarknaden (Englund 1999, s. 91). För att finansbolaget skulle kunna bevilja dessa lån tog de i sin tur lån hos banken i utbyte mot ett så kallat *marknadsbevis*. Marknadsbevis var en ny typ av värdepapper och finansiellt instrument som finansbolag kunde emittera, alltså ge ut, för att på kort tid finansiera sin långsiktiga utlåning (SOU 2000:11, 137–138, 151; Englund 1999, s. 91).

Med bakgrund mot sin utlåning till finansbolag blev banker indirekt exponerade för risk. Under utvecklingen av bankkrisen ökade däremot bankerna sin direkta riskexponering. Att öka sin kreditgivning blev ett sätt för banker att stärka sin position på marknaden. Bankernas vilja att nå fler kunder och snabbt öka sin lönsamhet skedde på bekostnad av riskanalyser. Ju mer en bank ville öka sin marknadsandel, desto mindre tillräckliga bedömningar av kreditvärdigheten hos låntagaren gjorde banken (Bergström, Englund och Thorell 2002, ss. 19–20). Allra mest ökade kreditgivningen i Nordbanken och Gota Bank. Dessa banker hade före 1985 haft en svag marknadsposition men blev efter *Novemberrevolutionen* två av Sveriges största affärsbanker (Englund 1993, s. 91).

Tidigare forskning visar alltså att bankerna skapade en situation där både hushåll och företag snabbt ökade sin skuldsättning. Eftersom kreditexpansionen till stor del motiverades av bankens intresse att stärka sina marknadsandelar, gjorde banker allt sämre riskanalyser. Efter *Novemberrevolutionen* lämnade bankmarknaden snabbt den stabila Hedge-fasen för den mer "Spekulative"-fasen. Ju mer förväntningarna steg på fastigheter, desto högre blev

instabiliteten och ju mindre riskanalyser som bankerna gjorde, desto snabbare hamnade bankmarknaden i den ohållbara Ponzi-fasen.

Fastighetsmarknaden

Det tredje temat som forskare lyfter fram som förklaring till den svenska bankkrisen på 1990-talet är fastighetsmarknaden. Riksbankens avregleringar skapade nya förutsättningar för banker att öka sin kreditutlåning. Krediterna från bankernas beviljade lån kanaliserades huvudsakligen till fastighetsmarknaden. Efterfrågan på bostäder och lokaler minskade när priserna steg samtidigt som räntorna ökade. Till slut sjönk tillgångspriset och försäljning försvårades. Fastighetsägare fick därför betalningssvårigheter gentemot sina banker vilket ledde i slutändan till att en bankkris uppstod (Bergström, Englund & Thorell 2002, ss. 19–20, 22). Utvecklingen av den svenska fastighetsmarknaden kan alltså förklaras av Bilginsoys diskussion om felinvesteringar. Enligt Bilginsoy menar den österrikiska skolan att en kreditexpansion leder till onödiga investeringar i fast kapital. I Sveriges fall är investeringar i fastigheter felinvesteringar.

Vidare visar Rickard Enström (2005, s. 157) att priser på både bostäder och kommersiella lokaler steg under 1980-talet. Det berodde på att det fanns en förväntan om hög direktavkastning på fastigheter. Till exempel steg hyrorna med 150 procent mellan 1980 och 1985. Utöver det skapade en hög inflation en kraftig prisstegring på fastigheter. Fastigheter blev därför föremål för spekulation. Efterfrågan på bostäder och lokaler minskade när priserna steg samtidigt som räntorna ökade vilket drev ner priser eller försvårade försäljning (Bergström, Englund och Thorell 2002, ss. 23–24). Ulf Perbo (1999, ss. 328–329) menar däremot att en dämpad fastighetsspekulation inte orsakade de fallande priserna på fastigheter. Enligt Perbo (1999, ss. 328–329) hade prissänkningen konjunkturella orsaker. Den minskade efterfrågan på bostäder och kommersiella lokaler berodde inte bara på en stigande konjunkturell arbetslöshet utan även en minskat konsumtion till följd av stigande räntor och andra omkostnader för hushåll och företag. Perbo (1999, s. 329) menar att detta skapade vakanser som drev ner hyresnivån. I slutändan resulterade kraftigt reducerad direktavkastning att fastighetshetsägare fick allt svårare att betala sina fordringsägare.

Organisation och ledarskap

Idag är en organisations syfte, därmed också en banks syfte, att bedrivas på ett sätt som ger dess ägare största möjliga utdelning. Det är bankens ledning och andra beslutsinnehavares ansvar att säkerställa att verksamheten bedrivs på det effektivaste och mest lönsamma sätt (Elliot, Stockenstrand & Söderström 2019, ss. 32, 34). Att skapa en effektiv, hållbar och lönsam bankorganisation kräver dock flera olika faktorer och interna funktioner. Detta avsnitt presenterar fem parametrar som en bank behöver formulera strategi kring och förhålla sig till: styr- och kontrollsystem, ledningsstruktur, riskbedömning, företagskultur och organisationsstruktur.

För det första behöver en bank ha *dynamiska styr- och kontrollfunktioner*. Begreppet innebär att en bank behöver kunna förändra sina strategier eller arbetsmetoder om de visar sig vara ineffektiva eller om villkoren inom banksystemet förändras. Såvida en bank inte kan anpassa sin organisation till nya förutsättningar, till exempel vid avregleringar, kommer banken inte vara konkurrenskraftig eller lönsam (Middaugh 1998, s. 86). Hur organisationer, däribland också banker, anpassar sin styrning till förändrade marknadsförutsättningar kallas inom organisationsforskning för *Performance Management System* (hädanefter förkortat PMS). Att använda sig av en budget, att implementera strategier för att hantera risk och att införa olika belöningsystem är några faktorer som lyfts fram som vanliga PMS-mekanismer. Externa chocker, exempelvis finansiella kriser, kan få effekter på en banks PMS (Elliot 2015, s. 1).

För det andra är det viktigt att en bank har en tydlig balans mellan ledning och ägare. Ägarnas inflytande över operativa processer bör begränsas. Däremot bör ägare ha en viss kontroll över ledningen. Det beror på att ledningens beslut påverkar andra personers pengar (på engelska *Other People's Money (OPM)*). En ledning kan således fatta beslut med mindre aktsamhet rörande projekt, strategier och investeringar, eftersom det inte är deras eget kapital som riskeras (Baird & Henderson 2008, s. 1310). Samtidigt strävar ofta aktieägare efter vinstmaximering. Om linjen mellan ledning och ägare gällande operativa beslut suddas ut finns således risken att bankens styrning blir alltför fokuserad på kortsiktig avkastning. Till exempel, om samarbetet mellan ledning och ägare blir alltför starkt kommer banken att prioritera investeringar i projekt, resurser och tillgångar som ger snabb avkastning framför de investeringar som ger avkastning på längre sikt (Fernando 2018; Mocsary 2014, s. 130).

För det tredje är system för att räkna på krediter och kostnader, inte minst kopplat till risk, en förutsättning för en bank. Dessa system kallas inom organisationsforskning för *Funds Transfer Pricing* (hädanefter förkortat FTP) (Kimball 1977). FTP är en viktig komponent inom för en banks PMS, inte minst när det kommer till organisationer med en decentraliserad struktur (Kimball 1977). Inom organisationsforskning har två olika synsätt, eller kategorier, inom riskbedömning utvecklats: dels ett dynamiskt, dels ett statiskt synsätt (Elliot 2015, s. 7; Elliot, Stockenstrand & Söderström 2019, ss. 113–114). I det dynamiska synsättet följs kreditengagemang kontinuerligt upp och dess risk utvärderas över tid. Det statiska synsättet däremot mer kvantitativt och betonar istället värdet av standardisering (Elliot, Stockenstrand & Söderström 2019, ss. 113–114). När en bank inte har några, eller endast har underutvecklade, FTP-system är riskerar banken att drabbas svårt om det uppstår en finansiell kris (Tumasyan 2012, ss. 2, 4).

För det fjärde är det inte bara viktigt att det finns FTP-system för att räkna på, bedöma och hantera risker i en bank. Det är också viktigt att det finns en företagskultur inom banken som uppmuntrar de anställda att ta mindre risker och att bankledningen ska ha en tydlig översikt över bankens engagemang och verksamhet. Bankens ledning behöver utveckla funktioner som innebär att sina anställda känner sig ansvariga för sin kreditgivningsprocess. Dessutom är en del av bankens företagskultur att de anställda har möjlighet att ifrågasätta verksamheten utan eventuella reprimander. De anställda behöver känna att de kan göra ledningen medveten om eventuella fel eller problem med verksamheten utan att riskera sitt avskedande (Elliot, Stockenstrand & Söderström 2019, ss. 32–40).

För det femte har banker sett ett organisatoriskt förändringsmönster sedan 1970-talet. Bankernas organisationsstruktur har blivit allt mer decentraliserade och bankfusioner har blivit vanligare. 1990 delades en av världens största banker med fokus på förmögenhetsförvaltning, schweiziska UBS, in i olika regioner med olika marknadsavdelningar. När de nederländska bankerna ABN och AMRO gick ihop och bildade landets största bank, ABN AMRO Bank, 1990, antog de också en decentraliserad organisationsstruktur. Bankens centrala ledning hade emellertid en aktiv dialog med de enskilda avdelningarna och kontoren, inte minst i frågor gällande risk (Larson, Schneyder, Westerhus & Wilson 2011, s. 46–48, 59). En bankfusion innebär inte nödvändigtvis en ny och effektiv bank direkt. Om bankerna kommer från olika traditioner och har olika företagskultur kan konflikter uppstå som tar tid att lösa. En bankfusion innebär ofta att bankerna behöver

helt överge sina traditioner och gemensamt formulera nya riktlinjer och strategier för den fusionerade banken (Larson, Schneyder, Westerhus & Wilson 2011, s. 19).

Avslutningsvis är det tydligt att bankens ledning behöver formulera tydliga riktlinjer när det kommer till risk och kreditgivning. Dessa riktlinjer ska vara formulerade av ledningen och inte vara ett resultat av ägares inflytande eller vilja att maximera sin vinst. Däremot måste ägare ha möjlighet att begränsa eller byta ut bankens ledning om ledningen styr verksamheten mot felinvesteringar och förluster. Samtidigt som FTP-system och riktlinjer på koncernnivå är viktiga för bankens riskbedömning och kreditgivning, har företagskulturen också en funktion i detta. Det måste finnas en kultur i banken som uppmuntrar de anställda till att känna ansvar för de krediter som de beviljar. Om två eller fler banker går samman och fusioneras, är det också viktigt att den nya banken antar en gemensam strategi, och en gemensam företagskultur, för att undvika att konflikter uppstår.

Undersökningsdesign

Källmaterial och källkritik

Under slutet av 1990-talet initierade Handelshögskolan i Stockholm ett dokumentationsprojekt gällande finanskrisen på 1990-talet. I ett PM beskriver dåvarande föreståndare vid Institutet för Ekonomisk historisk forskning, Håkan Lindgren, beskriver syftet med intervjuerna:

“Vid institutet för ekonomisk historisk forsknings styrelsemöte den 20 mars 1998 väcktes förslaget att Institutet borde engagera sig i ett dokumentationsprojekt rörande 1990-talets finanskris. För att öka möjligheterna till allsidig belysning av av finanskrisens förlopp är det vitkigt att skriftligt källmaterial av olika karaktär kompletteras med aktörernas minnesbilder av centrala händelser och faser i krisförloppet, inte minst genom att ge en bild av själva förhandlingsspelet och vilka handlingsalternativ som aktörerna upplevde föreligga i olika situationer”.¹

Licentiaten Daniel Waldenström utförde samtliga intervjuer- totalt stycken tio (se tabell 1). Intervjufrågorna var inte standardiserade utan var anpassade till att passa respondenternas bakgrund och roll under finanskrisen. Respondenten hade inte tagit del av frågorna innan intervjutillfället.² En transkribering av intervjuerien deponerades på Riksarkivets depå i Marieberg och belades med tjugoårig sekretess. Källmaterialet blev tillgänglig för forskning först 2019 och utgör delvis denna undersöknings huvudmaterial. I materialet finns tydliga angivelser om vem, var och hur källan skapades. Utöver intervjuerna kan läsaren till exempel ta del av förberedande dokument som mailkorrespondens och projektplan. Detta är information som ökar en källas trovärdighet och äkthet (Ågren 2018, s. 59). Intervjuerien är en primärkälla där respondenterna har en tydlig närhet till händelserna som de beskriver. Däremot kom inte källan till i närhet i tid till händelserna. Handelshögskolan utförde dessa intervjuer mellan 1999–2001, det vill säga flera år efter bankkrisen. I intervjuerna kan således respektive respondent återge sin bild av bankkrisens utveckling och förlopp “med facit i hand”.

¹ Handelshögskolans (HHS) arkiv. PM med tid- och finansieringsplan för Handelshögskolans dokumentationsprojekt om 1990-talets finanskris

² HHS:s arkiv. PM med tid- och finansieringsplan för Handelshögskolans dokumentationsprojekt om 1990-talets finanskris

Tabell 1: Respondenter i Handelshögskolans dokumentationsprojekt över finanskrisen

| Respondent | Roll under bankkrisen | Datum, intervju |
|-------------------|--|------------------------|
| Anders Sahlén | Bakgrund inom Riksbanken, verkställande direktör för Bankinspektionen 1991 | 5 maj 2001 |
| Bengt Dennis | Riksbankschef 1986–1993, därefter rådgivande roll inom S-E-Banken | 4 april 2001 |
| Bengt Skoglund | F.d Bankdirektör inom Sparbanken och Skaraborgsbanken och senare anställd inom Gota Bank | 3 april 2000 |
| Carl Löwenheim | Olika VD-roller inom S-E-Banken | 27 augusti 1999 |
| Gabriel Urwitz | Verkställande direktör i Gota AB fram till 1989, sedan verkställande direktör i Gota Bank 1991 | 21 april 1999 |
| Göran Collert | Olika VD-roller inom Sparbanken | 17 januari 2000 |
| Hans Dahlborg | VD-roll inom Skandia fram till 2001, därefter bankdirektör inom Nordbanken | 11 juni 2001 |
| Jan Gustavsson | Bakgrund inom Handelsbanken fram till 1974, senare inom Föreningsbanken | 10 december 1999 |
| Per Lundberg | Chef för Provententia, koncernchef för Gota Bank från 1992 | 3 juni 1999 |
| Roland Andersson | Juristbakgrund inom Riksåklagarens grupp för utredning av ekobrott under finanskrisen | 17 september 1999 |

Källa: HHS:s arkiv. Intervju med respektive respondent

Intervjuerna med Carl Löwenhielm och Gabriel Urwitz utgör primärmaterial i undersökningen av S-E Banken respektive Gota Bank. Eftersom ingen av respondenterna intervjuades i egenskap av verkställande direktör inom Handelsbanken fanns det anledning att vända sig till andra källor för att inhämta information om bankens organisation och struktur. Memoarer av Jan Wallander, verkställande direktör inom Handelsbanken under 1970–1978, utgör ett viktigt underlag i avsnittet om Handelsbanken. Författaren bör göra läsaren medveten om att tendensiöst innehåll kan förekomma i Handelshögskolans intervjuer och Wallanders memoarer. En intervju är inte bara en dialog mellan intervjuare och respondent, utan även en dialog med en framtida publik. Om den som intervjuas låter sig påverkas av intervjuens framtida publik kan respondenten nyttja intervjutillfället för framhäva sig själv eller sin egen roll i bättre dag eller att bevara sin version av en händelse eller fenomen till eftervärlden (Thor Tureby 2018, s. 168). Det finns anledning att hävda att

samma risk finns vid memoarer. Med bakgrund mot Thor Turebys diskussion kan frågan om varför respondenterna ställde upp i Handelshögskans dokumentationsprojekt ställas. Motsvarande kan frågan om varför Wallander skrev sina memoarer ställas. Det är sannolikt att personer som hade ledande roller i de banker som krisade presenterar ett narrativ där effekterna av bankens egna beslut tonas ner samtidigt som centralt placerade personer i banker som klarade sig väl i krisen framhäver effekterna av bankens egna beslut. Med andra ord utgör varje intervju ett unikt narrativ om vad som hände, där det finns sannolika inslag av tendens (Thor Tureby 2018, s. 168; Ågren 2018, s. 59).

Maria Ågren (2018, s. 62) betonar vikten av att komplettera sina primärkällor med andra typer av källmaterial. I syfte att motverka en tendentiös bild av bankernas organisation under 1983–1990 har författaren kompletterat intervjuerna med dels andra primärkällor, bland annat årsredovisningar från de studerade bankerna och verksamhetsberättelser från Bankstödsnämnden, och dels sekundära källor. Ulf Olssons (1997) skildring av S-E-Bankens historia och Tom Petterssons (2004) forskning om Gota Bank är viktiga komplement till avsnitten om respektive bank. Som ytterligare komplement till studiens huvudmaterial har även statliga utredningar och författningar använts. Statliga publikationerna ger inte bara en ytterligare kontext till respondenternas och författarens minnesbilder, utan även förmedlar en bild av lagstiftningen som banker verkade inom ramen för under åren 1983-1990. Utöver det använder författaren tidningsartiklar från denna period.

Sist men inte minst var Bankstödsnämnden en nämnd som bildades på regeringens initiativ 1993 med syfte att ta över administrationen av bankstöd från Finansdepartementet.³ Till skillnad från Handelshögskolans intervjuer uppkom materialet i Bankstödsnämndens arkiv i både närhet till händelserna och i tid. I verksamhetsberättelsens finns även tydlig information om när och under vilka förutsättningar som källan uppkom. Att argumentera för att arkivets kvalitet är av godtagbar kvalitet ur ett källkritiskt perspektiv är trots det svårt. Författaren har endast studerat tre verksamhetsberättelser vilket utgör en liten del av arkivets totala omfattning (arkivet utgör 15,7 hyllmeter på Riksarkivet). Det är därför svårt att hävda att Bankstödsnämndens arkiv är av god kvalitet eftersom kvaliteten på materialet kan skilja sig åt i källhänseende.

³ Bankstödsnämnden (BSN) arkiv. Verksamhetsberättelse 1993, s. 3

Metod och metodkritik

En viktig ingång till denna undersökning är Tom Petterssons (2004) forskning om Gota Banks institutella och organisatoriska förändringar 1985–1992. Framställningen bygger vidare på Pettersson forskning genom att undersöka ytterligare två bankers organisatoriska struktur med samma eller liknande källmaterial. På grund av banksekretess fanns däremot inte möjlighet att undersöka S-E-Banken och Handelsbankens arkiv med samma grundlighet som Pettersson kunde göra med Gota Bank.

Det första steget i detta projekt blev därför att ta del av Handelshögskolans intervjuer från 1990-talet. Dokumentationsprojektet fanns tillgängligt för forskning på Riksarkivets depå i Marieberg. Framställningens frågeställningar formulerades först efter att innehållet i intervjuprojektet tagits del av. Att låta arkivet avgöra frågeställningen kan möjligen vara en bra metod. Det kan innebära att undersökningen låter primärkällan styra innehållet och innebär att studien inte bygger på andra källor. Dessa intervjuerna var däremot inte tillräckligt utförliga för att ensamt besvara frågeställningarna. Därför tog författaren beslut att även använda Bankstödsnämnden verksamhetsberättelser som finns tillgängliga på Riksarkivets depå i Täby. Metoden i denna undersökning har därför en induktiv ansats (Gustavsson & Svanström 2018, s. 19).

Nästa steg blev att identifiera relevant litteratur och annat material om såväl nationella och internationella bankkriser som vilka element som gör en god ledning och organisation i en verksamhet. Användbara källor om bankkrisen hittades dels genom olika sökmotorer, dels genom att studera referenslistan i Tom Pettersson (2004) framställning och andra vetenskapliga artiklar. Motsvarande utgjorde Viktor Elliots (2015) avhandling om management-system och regleringar i banker en viktig utgångspunkt för litteraturen kring organisation och ledarskap. Artiklar som utgör underlag till undersökningens teori är vetenskapligt granskade.

Slutligen valde författaren vilken period som undersökningen skulle studera och avgränsas till. Eftersom denna undersökning inte syftar till att belysa hanteringen av den svenska bankkrisen är studien begränsad till tidsperioden 1983–1990. Därmed tar studien avstamp i året då Riksbanken gjorde den första avregleringen av kreditmarknaden och avslutas med året då det blev tydligt att banksystemet stod inför bankkrisen var ett faktum. Flera forskare, däribland Mats Larsson och Hans Sjögren (1995, ss. 133–134) daterar bankkrisen till när

fastighets- och finansbolaget Nyckeln ställde in sina betalningar 24 september 1990 (Larsson & Sjögren 1995, ss. 133–134). En möjlig invändning till denna tidliga avgränsning är att det kan ha förekommit relevanta förändringar av organisation- och ledningsstrukturer före 1983 och under bankkrisen som påverkade hur allvarligt respektive bank drabbades i krisen. Å andra sidan faller händelseutvecklingen under bankkrisen utanför ramen för studiens frågeställningar. Enligt Gustavsson och Svanström (2018, s. 20) är det viktigt att anpassa avgränsningarna till frågeställningarna.

Etiska överväganden

Under undersökningen behöver några etiska övervägande göras. Respondenterna i intervjun blev informerade om hur intervjun skulle genomföras och hur den skulle komma att bli tillgänglig för forskning. Däremot förmedlar varje respondent sin version av historien. Med detta kan integritetskänslig information förekomma. Personer pekats i vissa fall ut med namn utan att dessa personer har någon möjlighet att förklara eller försvara sig. Det kan finnas en intressekonflikt mellan respondenten och den utpekade personen som färgar svaret i intervjun och ger en falsk och tendentiell bild. Därför baserar författaren inga slutsatser om enskilda personers ansvar på ett speciellt uttalande i en viss intervju såvida uttalandet inte styrks i en annan intervju.

Från blomstrande banker till kris i kreditinstitutet

Strukturomvandling av den globala ekonomin

Efter andra världskriget var handelsexpansion och tillväxten stor i stora delar av Europa och i USA. Det var stora såväl infrastrukturella investeringar och en stabiliseringspolitik under 1950-talet och 1960-talet som det internationella valutasamarbetet Bretton-Woods som möjliggjorde denna expansiva period. Bretton-woods systemet var ett internationellt valutasamarbete i vilket den amerikanska dollarn var knutet till värdet på guld. Valutan i anslutna länder, till exempel Sverige, var i sin tur knuten till dollarn (Holton 2012, s. 42; Frieden 2006, s. 359; Ögren 2016, s. 132). Under 1970-talet byttes däremot tider av hög export och framtidsoptimism i flera länder ut mot en period av hög inflation, låg tillväxt och ekonomisk instabilitet. Det berodde inte bara på grund av oljeprischockerna 1971 och 1973, utan även på att det internationella valutasamarbetet upplöstes. På grund av sin höga inflation kunde USA inte längre följa guldets värde och lämnade samarbetet (Ögren 2016, ss. 128, 132; Hedberg & Karlsson ss. 199–200). Samtidigt som stagflationen ökade i flera länder växte en nyliberal ekonomisk teori fram. Milton Friedmans monetarism fick snabbt gehör hos flera politiker, inte minst hos Margaret Thatcher i Storbritannien och Ronald Reagan i USA (Schön 2014, s. 425). Thatcher och Reagan menade att statlig inblandning i ekonomin och regleringar hämmande kapitalrörelse var orsaken till ländernas vikande ekonomi. Dessa politiker var däremot inte ensamma om att anta en mer marknadsorienterad politik. Under 1970-talet och framåt gick allt fler länder ifrån en keynesiansk politik mot en ekonomisk modell där vikten av marknadsefterfrågan, privatisering och avreglering på finansmarknaden betonades (Frieden 2006, ss. 398–399). Med andra ord förändrades den finansiella regleringen i flera länder till följd av ett ideologiskt skifte i politiken.

1970-talet var emellertid inte bara en tid av politisk förändring. Förutsättningarna på kreditmarknaden förändrades även genom att nya finansiella innovationer introducerades i finanssystemet. Dessa instrument ökade inte bara aktiviteten på kapitalmarknaden, utan resulterade också i en kreditexpansion. Utlåningen i de avreglerade ekonomierna ökade snabbt under slutet av 1970-talet och början av 1980-talet (Frieden 2006, ss. 398–399; Larsson & Söderberg 2017, ss. 102–103). Trots de globala vindarna av finansiell liberalisering, dröjde det dock till mitten av 1980-talet innan Riksbanken inledde en avreglering av den svenska kreditmarknaden. Det var först när Riksbanken insåg att allt fler

banker och andra kreditinstitut lärde sig att kringgå rådande reglering, inte minst med hjälp av de nya finansiella instrumenten, som Riksbankschefen Bengt Dennis inte såg någon annan lösning än att inleda en avreglering (Ögren 2016, ss. 128–129; Larsson & Söderberg 2017, ss. 102–103). 1983 avskaffade Riksbanken bankernas likviditetskrav. 1985 avreglerade Riksbankens bankmarknaden på ytterligare två sätt: dels genom att avskaffa bankernas räntereglering, dels genom att slopa bankers utlåningstak. Dessa avregleringar benämns i litteratur som Novemberrevolutionen (Jonung, Kiander & Vartia 2009, s. 34).

Effekten av Sveriges avreglering syntes snabbt. Mellan 1985–1999 ökade bankernas utlåning till företag och hushåll med 129 procent respektive 86 procent (Bergström, Englund & Thorell 2002, s. 21). Diagram 1 synliggör hur den årliga tillväxten av utlåning i svenska affärsbanker ökade kraftigt efter 1985. Kreditexpansionen berodde inte bara på avregleringar. Efterfrågan på krediter berodde även på regeringens skattepolitik. Eftersom ränteavdraget var 100 procent var det så kallade realräntan, det vill säga räntan som kvarstår efter skatt och inflation, Därför fanns goda incitament för företag och hushåll att finansiera sin konsumtion och investeringar med hjälp av lån (Pettersson 1993, s. 34; SOU 1998:160, ss. 136–137). Det var huvudsakligen fastighetsinvesteringar, inte minst i kommersiella fastigheter, som kanaliserade krediter. Intresset för fastigheter berodde på förväntningar på höga direktavkastningar. Privatpersoner hade förväntningar att priset på bostäder skulle fortsätta att stiga medan fastighetsförvaltande företag förväntade sig att direktavkastningen på kommersiella fastigheter skulle fortsätta. Förväntningarna på fortsatta direktavkastningar berodde primärt på att hyresavtalen ofta var indexerade, det vill säga att de följde KPI-index. Inflationen i Sverige resulterade därför i stigande hyresavgifter (Pettersson 1993, s. 61).

Med bakgrund mot prisutvecklingen på fastighetsmarknaden förbättrades bankernas förväntningar. Således gjorde banker allt sämre kreditvärderingar på sina kunder. Att bevilja lån till privatpersoner och fastighetsförvaltande företag blev en metod för banker att öka sina marknadsandelar. Till exempel accepterades redan belånade tillgångar som säkerhet när ett nytt lån tecknades (SOU 1998:160, s. 137). Utöver det beviljade banker lån till finansinstitut, som i sin tur lånade krediter till fastighetsförvaltande företag. (Bergström, Engström & Thorell 2002, ss. 21). Finansbolagens riskanalyser och kreditvärderingar var betydligt lägre än i banker.⁴ Därmed ökade både bankens direkta och indirekta riskexponering.

⁴ BSN:s arkiv. Verksamhetsberättelse 1993, s. 11

Diagram 1: Tillväxt av svenska affärsbankers totala utlåning (årlig tillväxt % procent)

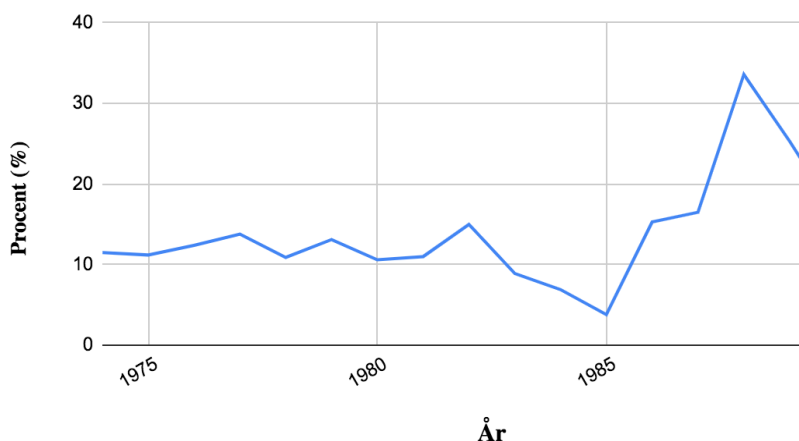


Diagram 1: Diagrammet visar hur tillväxten av svenska affärsbankers ökar kraftigt efter avregleringarna 1985. Källa: Pettersson 1993; Wallander 1994b, s. 168

Under 1989–1990 minskade efterfrågan på bostäder och företagens lokalbehov reducerades. Det berodde dels på avskaffandet av valutaregleringen 1989, som möjliggjorde för investeringar i utländska tillgångar, dels en allmän svängning av konjunkturer till följd av ökad arbetslöshet och stigande räntor. Fastighetsföretag fick betalningssvårigheter gentemot banker och andra fordringsägare samtidigt som finansbolag inte kunde refinansiera sina marknadsbevis (Pettersson 1993, ss. 65–67). När låntagare i finansbolag och banker minskade uppstod stora kreditförluster i banksystemet. Kreditförlusterna tilltog i takt med att realräntan steg samtidigt som tillgångspriser minskade. Att Sverige stod inför en bankkras blev tydligt 1990. Bankkrisen brukar dateras till 24 september 1990 när finans- och fastighetsföretaget Nyckeln ställde in sina betalningar (Larsson & Sjögren 1995, ss. 133–134).

Tre banker: Handelsbanken, S-E-Banken och Gota Bank

I föreliggande tre avsnitt tar denna undersökning först upp Handelsbanken, sedan S-E-Banken och till sist Gota Bank. Författaren inleder respektive delkapitel med en redogörelse av bankens organisation ur ett historiskt perspektiv vilken följs av en diskussion om bankens organisation, ledning och företagskultur. I varje avsnitt finns en presentation av bankens nyckeltal under 1983–1992, det vill säga före och under krisen. Tillslut kan läsaren ta del av en sammanfattande kommentar om varje bank.

Handelsbanken

Organisatorisk förändring i Handelsbankens under 1970-talet

Svenska Handelsbanken (hädanefter förkortat Handelsbanken) är en bank med en lång historia. Till följd av en konflikt i Stockholms Enskilda Bank 1871 lämnade några enskilda ledamöter i bankstyrelsen sitt uppdrag. Istället bildade dessa ledamöter en ny bank senare samma år, Stockholms Handelsbank (Hildebrand 1971, s. 1). Banken hade från början ett fokus på huvudstaden men under 1910-talet började Stockholms Handelsbank att även förvärva provinsbanker. 1914 tog Stockholms Handelsbank över Bank AB Norra Sverige, det vill säga ett bankaktiebolag med kontor i Sveriges norra delar. 1918 öppnade Handelsbanken centralkontor i Göteborg och Malmö i syfte att stärka sin representation i Sveriges mellersta och södra delar. Stockholms Handelsbankens ansatser att etablera sig även söderut kulminerade 1919 när banken förvärvade Bank AB Södra Sverige. Med fusionen 1919 bytte Stockholms Handelsbank namn till Svenska Handelsbanken 1919 (Hildebrand 1971, ss. 99–101, 118, 126).

Sedan fusionen med Bank AB Norra Sverige respektive Bank AB Södra Sverige var Svenska Handelsbanken tvådelad organisation. Banken var indelade i dels en Stockholmsrörelse, dels en Provinscentral. Trots att Stockholmsrörelsen och Provinscentralen delade verkställande direktör hade organisationerna en separat ledning och styrning. Inom Provinscentralen fanns en jourhavande verkställande direktör som ledde det operativa arbetet och formulerade riktlinjer för provinsbankerna (Hildebrand 1971, s. 101). Därför är det möjligt att betrakta Svenska Handelsbankens organisation under 1920-talet som ett uttryck för en decentraliserad bank (Wallander 1998, s. 125). Bankens dåvarande verkställande direktör, Ernfrid Browaldh, menar att det fanns en vision bland chefer inom Handelsbanken att göra Provinscentralen mer inflytelserik än Stockholmsrörelsen (Broberg 2007, ss. 146–147). Till skillnad från mönster av decentralisering under 1920-talet, började Svenska Handelsbanken erfaras Handelsbanken mönster av ökad centralisering under 1960-talet. Hanteringen av kreditfrågor blev allt mindre en fråga för enskilda kontor. Istället hanterades de på dels distrikt nivå, dels en centralstyrelse (Wallander 1998, s. 124–125).

Efter Jan Wallander tillträdde som verkställande direktör i banken 1970 gick Handelsbanken återigen mot decentralisering. Fram till 1970 arbetade Wallander som verkställande direktör i den norrländska banken, Sundsvallsbanken. Sundsvallsbanken var en utpräglad decentraliserad organisation. Under 1950-talet och 1960-talet hade banken konkurrerat med

Handelsbanken om marknadsandelar i Norrland. Samtidigt som Handelsbanken förlorade marknadsandelar till Sundsvallsbanken uppvisade Sundsvallsbanken bättre rörelseresultat. Med bakgrund mot detta initierade Wallander snabbt en omstrukturering av Handelsbanken mot att efterlikna Sundsvallsbankens decentraliserade organisation, med effektiva och tydliga riktlinjer (Wallander 1998, ss. 116, 124–125).

Vidare avgick Wallander som verkställande direktör i Handelsbanken 1978 och blev istället ordförande i bankens styrelse (Wallander 1998, s. 173). Tillsammans med styrelsen utsåg Wallander bankens tidigare kreditschef, Tom Hedelius, som sin efterträdare.⁵ Utöver att Hedelius tog över VD-posten i banken följde Handelsbanken den organisatoriska struktur som Wallander initierade under 1970-talet.⁶ Under 1938–1990 var banken därmed indelad i ett visst antal regionbanker. Varje regionbank ansvarade för ett visst antal kontor (Wallander 1998, ss. 142–143). Direktören för respektive regionbank var också en vice verkställande i Handelsbanken, vilka tillsammans med Hedelius utgjorde bankens centrala ledning (Wallander 1998, ss. 142–143).

Handelsbankens ledning och centralstyrelse

Storleken på Handelsbankens ledning var med andra ord avhängigt antalet regionbanker och vice verkställande direktör. 1971 var det tolv regionbanker medan antalet hade reducerats till åtta 1989 (Wallander 1998, ss. 142–143; Handelsbanken 1989 s. 42). Även om antal regionbanker minskade under 1980-talet ökade antalet övriga vice VD-poster. Bankledningen bestod därför fortsatt av en verkställande direktör och tolv vice verkställande direktörer (Handelsbanken 1989, s. 45). Ledningen sammanträdde regelbundet och förde diskussioner om verksamheten. Därefter ansvarade regioncheferna att kommunicera till respektive kontorschef vad som hade sagts i samtalet (Wallander 1998, ss. 138, 142–143, 278).

Bankens ledning var inte det samma som bankens centralstyrelse. I linje med Wallanders omstrukturering skulle bankledningen kunna arbeta fram riktlinjer och politik för banken utan styrelsens inblandning. Centralstyrelsens uppgift var begränsat till att dels utse en verkställande direktör i banken, dels ta beslut om krediter som nådde en viss nivå (Wallander 1998, ss. 142–143, 278, 284; Wallander 1994a, s. 61). Under 1983–1990 bestod centralstyrelsen av en hedersordförande, Tore Browaldh; en ordförande, Jan Wallander;

⁵ HHS:s arkiv. Intervju med Gabriel Urwitz 21 april 1999, ss. 12–14

⁶ HHS:s arkiv. Intervju med Jan Gustavsson 19 december 1999, ss. 3–4

18–20 ledamöter som stämman utsåg; en suppleant och tre ledamöter som utsågs av regeringen. Flera av ledamöterna hade varit förtroendevalda i Handelsbanken sedan *Novemberrevolutionen*. 1989 hade det elva av 18 förtroendevalda ledamöter suttit i styrelsen sedan 1985 eller tidigare. 1990 motsvarade det elva av 19 förtroendevalda ledamöter. De förtroendevalda ledamöterna utgjordes dels av aktieägare, dels vice verkställande direktörer. Bland aktieägarna var Anders Wall, som var verkställande direktör i Beijer Industries. Wall var en av dem som tidigt började använda aktiehandel som ett verktyg för att stärka sitt ägande och inflytande i företag. Dessutom satt AB SCA:s ordförande Bo Ryden i Handelsbankens centralstyrelse (Handelsbanken 1989, s. 46; Handelsbanken 1990, ss. 52–53). Dialogen mellan centralstyrelsen, ledningen och Hedelius under 1983–1990 utfördes av styrelsens ordförande, det vill säga Jan Wallander (Wallander 1998, s. 173).

Med andra ord hade varje post inom Handelsbanken en väl definierad roll. Medan styrelsen i Handelsbanken ansvarade för att utse en verkställande, var det Handelsbankens lednings uppgift att formulera bankens strategi, det vill säga styr- och kontrollfunktioner (Wallander 1998, ss. 279–280). Därmed är det möjligt att hävda att inflytandet från såväl aktieägare som enskilda regiondirektörer var balanserade. En förklaring till ledningens relativt självständiga roll kan vara att Wallander avskaffade budgetstyrning i Handelsbanken 1970. Wallander motiverade en budgetlös styrning genom att dels hävda att budgetering är en tidskrävande process, dels genom att påtala att framtiden är omöjlig att prognostisera och att det därför är onödigt budgetera för den (Wallander 1998, ss. 184, 186). Med bakgrund mot den tydliga rollfördelningen inom banken och den budgetlösa styrningen fick Hedelius sannolikt enklare och effektivare medel att leda organisationen och formulera riktlinjer för verksamheten under 1983–1990, det vill säga, Hedelius möjligheter att anta dynamiska styr- och kontrollfunktioner förbättrades.

Av empirin att döma fanns det en kultur i banken av att välja kontinuitet istället för förnyelse i Handelsbanken. Det gällande inte bara för omval av de förtroendevalda ledamöterna i centralstyrelsen utan även gällande val av verkställande direktör. Mellan Wallanders omstrukturering 1970 av banken och 1990 hade Handelsbanken endast två verkställande direktörer: Wallander och Hedelius.⁷ Stabiliteten i Handelsbanken menar Gabriel Urwitz är en viktig förklaring till varför Handelsbanken inte drabbades svårt under bankkrisen. Eftersom

⁷ HHS:arkiv. Intervju med Gabriel Urwitz 21 april 1999, s. 12

banken inte bytte sina riktlinjer kunde Handelsbanken bygga upp en kultur, inte minst gällande frågor om kreditgivning och risk.⁸

Hedelius riktlinjer och nya riskbedömningssystem

Vid höga lånebelopp behövde centralstyrelsen ge sitt godkännande. Pettersson (2004, s. 15) gör dock gällande att styrelsen inte samlade in information om dessa ärenden själva. Istället fanns föredragande tjänstemän som förklarade situationen för styrelsen inför ett beslut. I Handelsbanken var även strategin att inte låta styrelsens ledamöter ta ställning till samtliga kreditärenden över en viss nivå utan endast de som tjänstemännen ansåg vara riskklassade. De ärenden som tjänstemännen meddelade var mer riskfyllda, godkände centralstyrelsen direkt. För att stärka känslan av ansvar för de kreditärenden som centralstyrelsen inte behandlade, tog de föredragande tjänstemännen på sig ett enskilt ansvar för dessa ärenden (Wallander 1998, s. 284).

Utöver de ärenden som krävde centralstyrelsens godkännande, togs de allra flesta kreditbeslut på kontorsnivå under 1983–1990 i enlighet med Handelsbankens decentraliserade filosofi. Därför hade Handelsbanken sedan omstrukturering på 1970-talet arbetat med att höja den lokala kompetensen på respektive kontor. Bland annat handlade det om att ge stöd och hjälpa kontoren i kreditfrågor. Som en del av arbetet att stärka kontorets möjlighet till bättre beslut i kreditfrågor initierade Handelsbanken ett system där kunder delades upp i olika förbestämda riskklasser.⁹ Att det enskilda kontoret stod i fokus för Handelsbanken innebar inte att kontoren kunde bevilja krediter fritt efter avregleringarna 1983–1985. Hedelius formulerade riktlinjer för banken. I egenskap av tidigare chef för inhemska kreditfrågor inom banken var Hedelius kunnig på kredit- och riskområdet.¹⁰ Hedelius menade att banken skulle begränsa portföljens exponering i fastigheter. Bostadskrediternas andel i portföljen fick maximalt mäta 32 procent.¹¹ Dessutom var Handelsbankens restriktiva i sin utlåning till finansbolag (Handelsbanken 1990, s. 5). Med bakgrund mot bankens indelning av riskklasser och begränsningar gällande utlåning till fastighets- och finansföretag utvecklade Handelsbanken ett riskbedömningssystem.

⁸ HHS:arkiv. Intervju med Gabriel Urwitz 21 april 1999, s. 12

⁹ HHS:arkiv. Intervju med Jan Gustavsson 12 oktober 1999, s. 1; Intervju med Carl Löwenhielm 27 augusti 1999, s. 11

¹⁰ HHS:s arkiv. Intervju med Gabriel Urwitz 21 april 1999, ss. 12–14

¹¹ HHS:arkiv. Intervju med Carl Löwenhielm 27 augusti 1999, s. 12

Att Handelsbankens antog en återhållsam kreditpolitik kan härledas till bankens likviditetsproblem under 1970-talet. Eftersom Handelsbanken hade beviljat stora lån till bostadsbyggande och andra fastighetsaffärer fick banken svårt att nå upp till lagstadgade likviditetskrav. Banken blev därmed granskad av Bankinspektionen (Wallander 1998, s. 224). Som följd antog Hedelius nya och mer återhållsamma riktlinjer gällande kredithantering. Hedelius uppmanade bland annat kontoren att göra uppföljningar på beviljade kredit hos kunden. Om kontoren skulle upptäcka att kundens kreditengagemang var problematiskt skulle de medvetandegöra kunden om detta och uppmana dem till att sälja. Såvida kunden inte var villig att göra detta instruerade Hedelius kontoren att ge kunden incitament att lämna Handelsbanken och istället bli kund hos någon annan (Wallander 1998, s. 251). Hedelius riktlinjer skapade således en ny och återhållsam riskkultur i banken, vilket sedan genomsyrade banken även under 1980-talet och första åren av 1990-talet.¹²

En företagskultur som betonade ansvar

Däremot var Hedelius riktlinjer om risk- och kreditbedömning inte tvingande utan snarare rekommendationer. Centralt formulerade regelverk gick emot Handelsbankens decentraliserade filosofi.¹³ Handelsbankens kontor hade en nära relation med sina kunder under 1983–1990. Det innebar att kontorschefer och tjänstemän tidigt upptäckte om en kund i banken hade problemengagemang (Wallander 1998, ss. 249–250). Kontorets nära kundrelation försvårade däremot viljan att efterfölja Hedelius riktlinjer att uppmana kunden att sälja tillgången eller lämna banken. I syfte att ge incitament till kontoren att agera i linje med bankens politik redovisades vinster, förlust och resultat för varje enskilt kontor i respektive kontor (Wallander 1998, ss. 125, 149). Att varje kontor tydligt såg sitt hur sin utlåningsportfölj påverkade sitt resultatet en starkare ansvars känsla för varje kreditengagemang, vilket också motiverade kontorschefer att ta initiativ i kundfrågor. Wallander hade därtill initierat ett vinstbelöningsystem som skulle stärka den enskilda anställdes känsla av delaktighet och betydelse. Belöningsystemet *Oktagonen* innebar att såvida banken sammanlagt redovisade högre lönsamhet än sina konkurrenter fick såväl både aktieägare som anställda på kontornivå ta del av vinsten (Wallander 1998, ss. 199, 214–215)

¹² HHS:arkiv. Intervju med Gabriel Urwitz 21 april 1999, s. 14

¹³ HHS:s arkiv. Intervju med Carl Löwenheim 27 augusti 1999, s. 11

Handelsbanken och bankkrisen

Det att går att konstatera att Handelsbankens utlåning ökade kraftigt efter *Novemberrevolutionen*. Mellan 1985 och 1990 fördubblades utlåningsvolymen. Samtidigt ökade Handelsbankens utlåning som mest mellan 1989 och 1990 (Handelsbanken 1989, s. 39; Handelsbanken 1989, s. 42). Handelsbankens kreditförluster följer däremot inte samma mönster. Mellan 1985–1987 minskar kreditförlusterna för att sedan öka 1988. Under 1989 redovisade Handelsbankens sin lägsta kreditförlust. Kreditförluster 1992 uppgick till drygt åtta miljarder 1992 (Handelsbanken 1989, s. 39; Handelsbanken 1989, s. 42; Handelsbanken 1996, s. 3). Trots en kraftigt ökad utlåning ökade inte Handelsbankens rörelseresultat med samma hastighet. Mellan 1985–1986 ökade rörelseresultatet som mest. Därefter redovisade banken ett relativt jämna rörelseresultat 1986–1990. 1992 redovisade banken däremot ett negativt rörelseresultat (Handelsbanken 1989, s. 39; Handelsbanken 1989, s. 42; Handelsbanken 1996, s. 3). Handelsbanken ökade sin utlåning med 182 procent samtidigt som balansräkningen ökade med 122 procent 1985–1990 (Handelsbanken 1990, s. 5). I tabell 2 finns en översikt av Handelsbankens utlåning, kreditförluster och rörelseresultat under 1985–1992 med undantag för 1991.

Tabell 2: Nyckeltal Handelsbanken 1985–1992

| Handelsbanken (Mkr) | 1983 | 1984 | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Utlåning | 76788 | 69882 | 70271 | 69273 | 84373 | 97834 | 120780 | 164182 | 166163 | 283372 |
| Kreditförluster | 349 | 653 | 372 | 296 | 199 | 253 | 167 | 469 | 3188 | 7999 |
| Rörelseresultat | 1697 | 1616 | 1625 | 3024 | 2620 | 3350 | 3614 | 3618 | 2777 | -740 |

Källa: Handelsbankens årsredovisning 1983, 1986, 1989, 1990, 1991, 1992

Trots ökade kreditförlusterna under 1989 påverkades Handelsbankens rörelseresultat inte i någon större utsträckning. Det kan möjligen bero på att Handelsbanken förvärvade Skånska Banken 1990. Skånska Banken hade ett positivt rörelseresultat vilket utjämnade Handelsbankens negativa rörelseresultat (Handelsbanken 1990, s. 5). Slutligen redovisade Handelsbanken stora kreditförluster och ett negativt rörelseresultat 1992. Handelsbanken ansökte dock aldrig om statligt stöd till Finansdepartementet eller Bankstödsnämnden (Ingves & Lind 1998, s. 47).

Sammanfattande kommentar Handelsbanken

Sammanfattningsvis var Handelsbanken organisation decentraliserad under 1983–1990. Det fanns inte flera beslutsfattande organ på olika nivåer utan beslut om krediter och kunder togs huvudsakligen på kontorsnivå. Handelsbanken använde sig inte heller av en budget som styrinstrument. Hedelius möjligheter att anpassa bankens riktlinjer och politik till nya förutsättningarna, det vill säga att ha en dynamisk styr- och kontrollfunktion, förbättrades därmed. Även om styrelsen behövde godkänna krediter över en viss nivå var det få ärenden som ledamöterna tog egna beslut om. Styrelsen litade på sina sakkunniga tjänstemän vilka endast föredrog de krediter som de ansåg utgöra en risk. Ägarinflytandet i banken var således balanserat. Vidare formulerade Hedelius, tillsammans med regionbankscheferna, riktlinjer som kontoren uppmanades att följa, även om beslutet i slutändan fattades av de anställda. Det fanns dock flera incitament att följa bankens politik från de anställdas sida, dels genom att rörelseresultat redovisades på kontorsnivå, dels på grund av vinstdelningssystemet *Oktagonen*. En slutsats är alltså att det fanns en tydlig rollfördelning inom Handelsbanken mellan verkställande direktör, ledning, styrelsen och de anställda.

S-E-Banken

S-E-Bankens historiska kontext

Hur Skandinaviska Enskilda Banken (hädanefter förkortat S-E-Banken) bildades är en viktig mekanism för att förstå dess organisation. S-E Banken ett resultat av en fusion mellan två av Sveriges största banker 1972: Stockholms Enskilda Bank och Skandinaviska banken. Fusionen berodde på att en gemensam bank skulle kunna konkurrera med internationella aktörer bättre än om bankerna förblev separata enheter (SEB u.å). Stockholms Enskilda Bank bildades av Andre Oscar Wallenberg 1856 i Stockholm som också blev dess första verkställande direktör. Ju mer banken växte, desto större blev familjen Wallenbergs inflytande. Från 1911 var Wallenbergarna majoritetsägare i banken och fortsatte att dominera bland namnen i bankledningen ända fram till bankfusion 1971 (Olsson 1997, ss. 17, 101–103). Den danska bankmannen Carl Fredrik Tietgen grundade i sin tur Skandinaviska banken 1864. Fram till 1939 var verksamhetens namn dock Skandinaviska Kreditaktiebolaget (Olsson 1997, ss. 22–23; SEB u.å). 1910 antog Skandinaviska Banken en tredelad struktur med ett Stockholmskontor, ett Göteborgskontor och ett Malmökontor (Olsson, ss. 79, 81–82).

En företagskultur av konflikter

När Stockholms Enskilda Bank och Skandinaviska Banken fusionerades antog S-E-Banken Skandinaviska bankens tredelade och decentraliserade struktur och decentraliserade kultur. Mellan 1972–1992 hade banken fyra centralkontor i tre olika städer (SEB 1992, s. 7). Stockholm hade dels ett huvudkontor, dels ett centralkontor. Motsvarande fanns ett centralkontor i Göteborg och ett i Malmö. Varje centralkontor hade dels en direktion, som kunde bestå av vanliga tjänstemän, dels en centralkontorsstyrelse. Direktions funktion var att ta beslut i kreditärenden som uppgick till 15 miljoner. Centralkontorets styrelse tog i sin tur beslut om krediter som mätte 50 miljoner. Centralkontorsstyrelsen bestod av både ägare, rådgivare personer och sakkunniga om lokala kunder och den lokala marknaden.¹⁴ I Göteborgs centralkontorsstyrelse satt till exempel AB Volvos koncernchef, Pehr G. Gyllenhammar. Utöver de tre centralkontoren bildades också SEB International 1982 (Olsson 1982, s. 264). SEB International ansvarade inte bara för att utföra och hantera bankens internationella engagemang utan också hantera bankernas största kunder som var verksamma i Stockholm. Att storföretagverksamheterna föll inom ramen för SEB Internationals ansvar berodde på att de inte sällan hade en internationell profil.¹⁵

Centralkontoren hade stora befogenheter, inte minst gällande kreditgivningprocessen, men det fanns en ytterligare styrelse som låg ännu högre i hierarkin. Carl Löwenhielm benämner denna styrelse som bankens “stora styrelsen”.¹⁶ I den stora styrelsen ingick ägare, utvalda ledamöter från centralkontorsstyrelsen och personer från SEB International. Den stora bestod av över 40 ledamöter under 1983–1990.¹⁷ I den stora styrelsen var Wallenbergfamiljen till synes en minoritetsägare. Däremot var Wallenbergarnas investmentbolag Investor och Providentia också ägare till S-E-Banken. Därmed utgjorde Wallenbergsfären, ett begrepp som Sven-Ivan Sundqvist införde för att beskriva inflytande och maktspel i näringslivet, en storägare i S-E-Banken. 1984 blev Investors verkställande direktör, Peter Wallenberg, vald som styrelseordförande i S-E-Banken (Olsson 1997, s. 258; Wallander 1998, s. 304).

Wallenbergsfärens inflytande i S-E-Banken utmanades av Custos, Skandinaviska Bankens investmentbolag. Göteborgsstyrelsens ordförande Gyllenhammar ställde sig i spetsen för denna ägargrupp (Olsson 1997, s. 261). Wallenbergsfären och Custos hade olika syn på

¹⁴ HHS:s arkiv. Intervju med Carl Löwenhielm 27 augusti 1999, ss. 7

¹⁵ HHS:s arkiv. Intervju med Carl Löwenhielm 27 augusti 1999, s. 10

¹⁶ HHS:s arkiv. Intervju med Carl Löwenhielm 27 augusti 1999, s. 6

¹⁷ HHS:s arkiv. Intervju med Carl Löwenhielm 27 augusti 1999, ss. 7

centralstyrning. Detta skapade både spänning och konflikter inom den stora styrelsen. Bland ledamöterna från Skandinaviska Banken fanns en konsensus att S-E-Bankens organisation borde ses som en summa av flera decentraliserade centralkontor där varje kontorsstyrelse hade en stor frihet.¹⁸ Carl Löwenhielm, centralkontorschef i Malmö 1984–1992, menar att:

“De [ägarna, författarens anmärkning] älskade den här synen på banken som summan av centralkontor. Det gällde nog starkast i Göteborgsbanken, med herr Gyllenhammar och andra, där det fanns en sorts nedärvd motsättning till Stockholm kombinerat med en stolthet för S-E Banktradition som till stor del började i Göteborg. Det var det man ville bevara.”

Ägargruppernas meningsskiljaktigheter resulterade i att S-E-Banken antog en helt ny organisatorisk struktur 1976. Istället för att enas om en verkställande direktör antogs en kompromiss: Huvudkontoret, Stockholmskontoret, Göteborgskontoret och Malmökontoret fick välja varsin verkställande direktör som tillsammans skulle utgöra bankens ledning (Olsson 1997, ss. 264, 266). 6). 1982 valde styrelsen att tillsätta en *primus inter pares*, det vill säga en permanent ordförande, i ledningsgruppen. Mellan 1982–1988 var Skandinaviska bankens Hans Cavalli-Björkman S-E-Bankens koncernchef och *primus inter pares* (Olsson 1997, s. 265). Spänningarna mellan dessa två ägargrupper pågick även 1983–1990. Styrelsen avskaffade inte det kollektiva ledarskapet förrän 1990 (Olsson 1997, ss. 264, 26)

En koncern utan central styr- och kontrollfunktion

Gällande riskbedömningssystem i S-E-Banken var detta ett tillkortakommande. S-E-Banken hade flera beslutsnivåer när det kom till kreditvärdering och kreditgivning. Direktionen och centralstyrelsen fick besluta om lån som uppgick till 15 respektive 50 miljoner kronor. All kreditgivning som överskred gränsen 50 miljoner tillföll den stora styrelsen.¹⁹ Utöver denna indelning fanns inga centralt formulerade riktlinjer kring kreditgivningen eller ett system för att riskklassificera kunder och utlåning.²⁰ Istället menar Löwenhielm att det fanns en godtycklighet gällande kreditgivningen, där beslut om lånet storlek och dess risker var baserade på den anställdes egen intuition.²¹ Dessutom var det endast en person som granskade och tog beslut i det enskilda kreditärendet. Med andra ord tog S-E-Banken inte beslut enligt den så kallade *dualitetsprincipen* (Elliot 2015, s. 75).

¹⁸ HHS:s arkiv. Intervju med Carl Löwenhielm 27 augusti 1999, ss. 7, 10

¹⁹ HHS:s arkiv. Intervju med Carl Löwenheim 27 augusti 1999, ss. 6, 8

²⁰ HHS:s arkiv. Intervju med Carl Löwenheim 27 augusti 1999, ss. 6, 8

²¹ HHS:s arkiv. Intervju med Carl Löwenheim 27 augusti 1999, s. 8

Centralkontorens självständighet kan för det första bero på att S-E Banken betraktade sig som en lokal och kundnära bank. Både centralskontorsstyrelse och majoriteten i den stora styrelsen menade att centralkontoret tillhandahöll en stor lokal kompetens med erfarenhet och kunskap om marknaden och bankens kunder i respektive område. Det fanns ingen anledning att låta någon extern person påverka portföljen.²² För det andra kan det bero på att ledningsgruppen ordförande och S-E-Bankens koncernchef, Cavalli-Björkman, stod bakom Skandinaviska Bankens decentraliserade ideal. Cavalli-Björkman tog därför inga initiativ till att införa centrala riktlinjer för bankens engagemang på koncernnivå (Olsson 1997, s. 265). För det tredje kan en orsaken till att den stora styrelsen inte pläderade att införa centrala riktlinjer härledas till Peter Wallenberg. I egenskap av storägare och styrelsens ordförande deltog Wallenberg i ledningens möten. Dessutom skapade Wallenberg egna relationer med bankens kunder (Olsson 1997, s. 262).

Vidare hade S-E-Banken även flera dotterbolag. Svensk Fastighetskredit var koncernens bostadsinstitut som syftade till att förvalta och följa bankens engagemang på fastighetsmarknaden samtidigt som Finans Skandic var ett finansbolag.²³ Trots att S-E-Banken tydligt följer en koncernorganisation, fanns det ingen översikt över verksamheterna på koncernnivå. Skälen till detta är redan nämnda.²⁴ Det innebar att SEB Internationals, Svensk Fastighetskredits och Finans Skandics kunder och engagemang inte beaktades tillsammans när den stora styrelsen skulle ta beslut om stora krediter. Den stora styrelsen hade därmed svårt att överblicka hur stort bankens egentliga engagemang och exponering på fastighetsmarknaden var. Till exempel, om Svensk Fastighetskredit gav rapporter om bankens fastighetsexponering, var denna uppgift baserad på kunder och engagemang hos Svensk Fastighetskredit. Bankens exponering var dock större än vad dessa uppgifter gjorde gällande eftersom SEB International och Finans Skandic var exponerade på den utländska fastighetsmarknaden.²⁵

Riskbedömning och svag ansvarskänsla

Det var emellertid inte alla centralkontorschefer som var emot att införa en enhetlig portföljpolitik. Redan 1984 föreslog Löwenheim bankens ledning som då endast bestående

²² HHS:s arkiv. Intervju med Carl Löwenheim 27 augusti 1999, s. 9

²³ HHS:s arkiv. Intervju med Carl Löwenhielm 27 augusti 1999, ss. 10, 13

²⁴ HHS:s arkiv. Intervju med Carl Löwenheim 27 augusti 1999, s. 8

²⁵ HHS:s arkiv. Intervju med Carl Löwenheim 27 augusti 1999, s. 10

av de tre verkställande direktörer, Cavalli-Björkman, Alf Åkerman och Jacob Palmstierna, att bankens skulle börja beräkna risk och arbeta med sin kreditgivning på ett mer kvantitativt sätt. Löwenhielm argumenterade även för att banken behövde skapa variation i sin kreditportfölj. Förslagen gav inte någon effekt på ledningens styr- och kontrollfunktion.²⁶

Bristen på riktlinjer inom S-E-Banken och att kreditgivning beviljades på tre nivåer urholkade de anställdas ansvarskänsla.²⁷ Kombinationen av få centrala riktlinjer, flera beslutsnivåer och en låg ansvarskänsla bland de anställda innebar att en riskkultur inom organisationen hade svårt att komma stånd. Till följd av att varje beslutsnivå hade hög grad av självständighet saknade S-E-Banken funktioner som kunde slå larm om det misstänktes föreligga felaktigheter vid kreditgivning.²⁸ Med andra ord innebar organisationsstrukturen svårigheter att identifiera och rapportera problemengagemang mellan nivåerna. Banken gjorde inte närmare ansatser att centralisera sitt beslutsfattande förrän våren 1989, då Cavalli-Björkman avgick som koncernchef och Palmstierna inträdde (Olsson 1997, s. 266).

S-E Bankens kundportfölj bestod till stor del av finans- och fastighetsbolag. Tillsammans med Gota Bank och Nordbanken var S-E-Banken ägare till flest marknadsbevis. Annorlunda uttryckt hade Gota Bank, Nordbanken och S-E-Banken beviljat flest och störst lån till finansbolag.²⁹ Eftersom lån till fastighets- och finansbolag resulterade i stor lönsamhet mellan 1983–1989 ansåg flera centralkontor att det fanns ingen anledning att neka dem lån 1989–1990. S-E-Banken ökade i själva verket sitt engagemang i fastighetssektorn mellan 1989 och 1990. Till exempel beviljade Göteborgskontoret ett tiotal lån i miljardklassen till de redan högt belånade och lokalt förankrade fastighetsföretagen Reinholds, Arena och Corona.³⁰

När allt fler finans- och fastighetsföretag fick likviditetsproblem valde inte S-E Banken att snabbt begära verksamheterna i konkurs med hjälp av tillgängliga konkursinstrument. Istället valde banken att förhandla till sig ekonomiska lösningar eller uppgörelser. Det var fallet med både Nyckeln 1990 och Gamlestaden året därpå.³¹ S-E-Banken hade finansierat en stor del av finansbolaget Nyckeln investeringar. När Nyckeln varslade om stora kreditförluster förde

²⁶ HHS:s arkiv. Intervju med Carl Löwenheim 27 augusti 1999, s. 4

²⁷ HHS:s arkiv. Intervju med Anders Sahlén 5 maj 2001, ss. 27–28

²⁸ HHS:s arkiv. Intervju med Anders Sahlén 5 maj 2001, ss. 27–28

²⁹ HHS:s arkiv. Intervju med Jan Gustavsson 19 december 1999, s. 18

³⁰ HHS:s arkiv. Intervju med Carl Löwenhielm 27 augusti 1999, ss. 25–26

³¹ HHS:s arkiv. Intervju med Carl Löwenheim 27 augusti 1999, ss. 25–26

S-E-Banken långa diskussioner med finansbolaget om eventuella uppgörelser. Under tiden som banken förhandlade med Nyckeln, hann än mer kapital försvinna ur bolaget.³² På samma sätt som Beijer Industries, Anders Wall, var Erik Penser en av de första som såg nya användningsområden med aktiemarknaden. Genom sitt ägande av holdingbolag Yggdrasil var den så kallade Pensergruppen majoritetsägare i både Nyckeln och Gamlestaden (Larsson 2016, s. 35-36). Trots att samma ägargrupp stod bakom bolagen inledde inte S-E-Bankens ledning någon genomgång av Gamlestadens kreditengagemang. Istället tog S-E-Banken upp en dialog med Gamlestadens ledning långt senare. Flera medarbetare på Gamlestaden hade arbetat på S-E Banken under 1980-tal.³³

Organisatorisk förändring 1990–1993

Den organisatoriska strukturen i S-E Banken förändrades efter 1990. I motsats till det kollektiva ledarskapet som banken kompromissat sig till 1976, utsåg styrelsen Bo C E Ramfors som koncernchef med ensam ansvarig inför styrelsen 1990. Under hösten 1992 implementerade S-E Banken en enhetlig politik i kredit- och portfölj ärenden. I arbetet ingick bland annat utveckla ett system som klassificerade olika tillgångar utifrån risk. Ansvar för att utarbeta kredit- och portföljpolitiken tillföll koncernchefen. Samtidigt som bankens centralkontor omvandlades till regionkontor minskade också antalet regioner från tio till sex. Efter ombildningen var banken indelade i Region Stockholm City, Region Stor Stockholm, Region Norr, Region Öst, Region Väst och Region Syd. Syftet var komma ännu närmare kunden (SEB 1993, ss. 2–3, 20). Dessutom delades S-E Banken in i tre divisioner: S-E Banken, Enskilda Corporate och Diligentia. Diligentias funktion var att förvalta S-E Bankens problemenengemang (SEB 1992, s. 2). Med andra ord var hade Diligentia samma funktion i S-E Banken som hade Securum för Nordbanken och Retrieva för Gota Bank. Även storleken på styrelsen minskade. Istället för en styrelse med över 40 ledamöter hade S-E Banken 1999 en styrelse på tretton.³⁴

S-E-Bankens utlåning och kreditförluster 1983–1992

Efter avregleringarna på kreditmarknaden ökade både S-E-Bankens utlåning och rörelseresultat. Allra mest ökade bankens utlåning mellan 1989 och 1990 (SEB 1992, s. 53). Rörelseintäkterna följde en liknande utveckling som bankens utlåning. S-E Banken

³² HHS:s arkiv. Intervju med Carl Löwenheim 27 augusti 1999, ss. 25–26

³³ HHS:s arkiv. Intervju med Carl Löwenheim 27 augusti 1999, s. 15

³⁴ HHS:s arkiv. Intervju med Carl Löwenheim 27 augusti 1999, s. 4

redovisade ett minskat rörelseresultat 1983–1985. Därefter ökade rörelseresultatet till en jämn och hög nivå under 1985–1989, även om viss fluktuation förekom (SEB 1992, s. 53).

S-E-Bankens lönsamhet var hög under stor del av 1980-talet. 1990 redovisade dock banken en tydlig nedgång i rörelseintäkter samtidigt som de redovisade ökade kreditförluster. Mellan 1991 och 1992 ökade kreditförlusterna omkring fem miljarder samtidigt som bankens rörelseintäkter minskade omkring sex miljarder (SEB 1992, s. 53). Tabell 3 visar hur S-E Bankens utlåning, kreditförluster och rörelseintäkter förändrades under 1983–1992.

Tabell 3: Nyckeltal S-E Banken 1983–1992

| S-E Banken (Mkr) | 1983 | 1984 | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 |
|------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Utlåning | 64092 | 72249 | 65531 | 71822 | 91693 | 116031 | 145139 | 209771 | 224355 | 246488 |
| Kreditförluster | 406 | 676 | 243 | 385 | 203 | 306 | 481 | 1672 | 4313 | 9587 |
| Rörelseresultat | 1885 | 1732 | 1582 | 3274 | 3072 | 3623 | 3527 | 2564 | 1414 | -5548 |

Källa: SEB årsredovisning 1990, 1992, 1993

Utvecklingen av kreditgivning och kreditförluster hade flera förklaringar. Mellan 1989 och 1990 ökade S-E-Banken sitt engagemang i fastighetssektorn, inte minst genom beviljade miljardlån till Reinholds, Arena och Corona.³⁵ Det innebar att S-E-Banken fick stora kreditförluster när priser på fastighetsmarknaden minskade. Utvecklingen av S-E-Bankens kreditförluster berodde även på Riksbanken beslut att överge den fasta växelkursen 1992. Sverige gick från en fast till en flytande växelkurs 12 november 1992. Skiftet innebar att kronans värde direkt deprecierades med 12 procent och värdet fortsatte sedan att sjunka ytterligare under bankkrisen. Betalningsförmågan hos företag och andra aktörer som hade utlandslån minskade således ytterligare.³⁶

23 februari 1993 ansökte S-E Banken om statligt stöd till Finansdepartementet. När Bankstödsnämnden trädde i kraft 1 maj 1993 tog organisationen över S-E Bankens stödansökan.³⁷ S-E-Banken drog emellertid tillbaka sin stödansökan 17 augusti 1993 med anledning av att bankens likviditet kunde återställas genom en intern nyemission på 5,3 miljarder. Med andra ord erhöll banken nödvändigt kapital genom att befintliga aktieägare

³⁵ HHS:s arkiv. Intervju med Carl Löwenhielm 27 augusti 1999, ss. 25–26

³⁶ BSN:s arkiv. Verksamhetsberättelse 1993, s. 10

³⁷ BSN:s arkiv. Verksamhetsberättelse 1993, s. 17

tecknade nya aktier. S-E-Banken mottog således inget statligt stöd.³⁸ Under bankkrisen hade S-E Banken gjort stora kreditförluster men klarade sig ur krisen genom en intern krishantering.

Sammanfattande kommentar om S-E Banken

Sammanfattningsvis var S-E Banken en decentraliserad bank under 1983–1990. Bankens organisation byggde på ett kollektivt ledarskap. Under denna period samordnade S-E Bankens varken sin kreditportfölj på koncernnivå eller implementerade riskbedömningssystem. Dessutom anpassade S-E-Bankens ledning inte sin styrning till nya förutsättningar. Till exempel, trots situationen i Nyckeln gjorde S-E-Banken inte en översikt av Gamlestadens kreditengagemang. S-E-Banken hade med andra ord inte en tydlig eller dynamisk styr- och kontrollfunktion. Företagskulturen i banken var rivaliserande och polariserande där bankernas olika syn på central- och ägarstyrning orsakade problem med att formulera en gemensam strategi. Eftersom S-E-Banken tog beslut på flera nivåer urholkades även ansvarskänslan inom bankens lägre direktioner. I centralstyrelsen satt därtill över 40 ledamöter vilket därtill urholkade ansvarskänslan. Bankens kundlojalitet påverkade med stor sannolikhet också kreditförlusterna. Inte bara för banken litade på att sina kunder inom fastighetsmarknaden och beviljade stora lån till redan högt belånade företag, utan även för banken inte lät konkursinstrument verka fullt ut.

Gota Bank

Proventus blir storbankens största ägare och Gotagruppen bildas

Att diskutera Gota Banks organisatoriska funktioner före 1990 är svårt. Det beror på att Gota Bank inte existerade som en juridisk enhet tidigare. Proventus Holdingbolag Gotagruppen AB (forts. Gotagruppen) hade mellan 1986–1988 förvärvat Götabanken, Wermlandsbanken Enskilda Bank (hädanefter förkortat Wermlandsbanken) och Skaraborgs Enskilda Bank (hädanefter förkortat Skaraborgsbanken).³⁹ I samband med att Gotagruppen ombildades till Gota AB 1990, lät Gota AB fusionera de tre bankerna till Gota Bank (Pettersson 2004, ss. 5, 90). I syfte att göra Gota Banks väg till bankkrisen så tydligt som möjligt för läsaren koncentrerar därför detta avsnitt på den organisatoriska strukturen, strategierna och ledningen i Gotagruppens första och största bank, Götabanken (Pettersson 2004, ss. 4–5).

³⁸ BSN:s arkiv. Verksamhetsberättelse 1994, s. 13

³⁹ HHS:s arkiv. Intervju med Gabriel Urwitz 21 april 1999, s. 1

I februari 1985 blev investmentbolaget Proventus Götabankens största ägare efter ha förvärvat elva procent av bankens aktier av Anders Walls bolag Investment AB Beijer (Beijerinvest) för 150 miljoner.⁴⁰ Wall var en tidig aktör på den svenska börsen som använde aktiehandel på ett nytt sätt. Aktier var inte bara ett sätt att ta del av vinster, utan också få inflytande i företag (Broberg 2016, s. 74; Larsson 2016, s. 35). I samband med att Beijerinvest sålde sin post i Götabanken förvärvade Wall fem procent i Helsingfors affärsbank. Således blev Wall och Beijer bankens tredje största ägare.⁴¹ Efter Proventus första aktieförvärv i februari 1985 ökade bolagets ägarandel snabbt. I augusti ägde Proventus 22,2 procent av Götabankens aktier. Proventus var därför ohotad som Götabankens största ägare. Den enda utmanaren var Fermentas chef, Refaat El-Sayed, med 8,4 procent av aktierna.⁴² I juni 1986 ägde Proventus över 40 procent av aktierna (Pettersson 2004, s. 22). El-Sayed sålde sina sista aktier i oktober 1986.⁴³ Kort därefter dömdes El-Sayed för insiderbrott och svindleri kopplat till sitt engagemang i Fermenta (Larsson 2016, s. 36).

Men Proventus planer stannade inte vid att vara storägare i Götabanken. I december 1986 presenterade Proventus sina planer att skapa ett finansiellt holdingbolag. Planen innebar en fusion mellan Götabanken och Wermlandsbanken. Denna sammanslagna verksamhet skulle sedan utgöra ett dotterbolag till ett nytt holdingbolag skulle ägas av Proventus. Regeringen gav dock avslag på denna modell och hänvisade till en ny banklagstiftning som skulle träda i kraft inom kort. Med den nya lagen blev ett koncentrerat ägande i bank olagligt.⁴⁴ Proventus ändrade därför sitt förslag snabbt. I den nya modellen skulle dels Götabanken och Wermlandsbanken förbli separata enheter, dels skulle ägandet av Gotagruppen delas upp mellan Proventus, institutioner och allmänheten. I sin tur skulle Gotagruppens ägande i Götabanken och Wermlandsbanken begränsas till 75 procent.⁴⁵ Trots att regeringen godkände Proventus reviderade modell, var bildandet av den nya finansgruppen förenat med villkor. Regeringen formulerade en ny lag om finansiella koncerner som hette Lex Gota. Den tillfälliga lagen syftade till att likställa Gotagruppen med andra bankkoncerner. Således tvingade Lex Gota Proventus nya holdingbolag in under banklagstiftningen (SOU 1998:29, s.

⁴⁰ Dagens Nyheter, 15 februari 1985

⁴¹ Dagens Nyheter, 8 februari 1985

⁴² Dagens Nyheter, 21 augusti 1985

⁴³ Dagens Nyheter, 10 oktober 1985

⁴⁴ Dagens Nyheter, 12 december 1986

⁴⁵ Dagens Nyheter, 15 december 1986

145). Bankinspektionen förbjöd dessutom Proventus verkställande direktör, Gabriel Urwitz, att sitta i Götabankens styrelse.⁴⁶

Bild 1: Illustration över Gotagruppens organisatoriska struktur

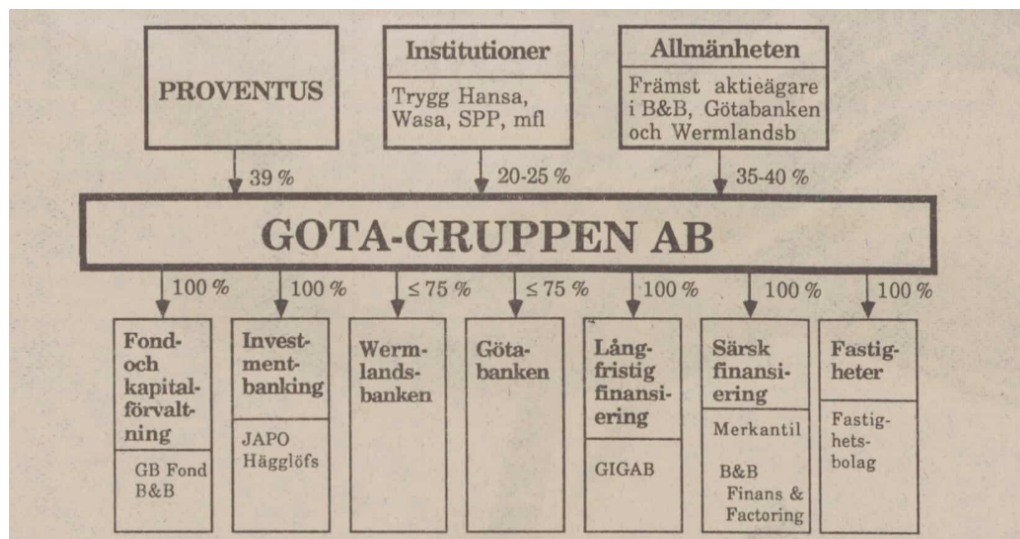


Bild 1: Bilden beskriver den organisatoriska struktur som Gotagruppen antog vid dess bildande 1987. Under Gotagruppen fanns alltså såväl affärsbankerna Götabanken och Wermlandsbanken som fondkommissionbolagen Hägglöf och Jacobson & Ponsbach. Källa: Dagens Nyheter, 15 december 1986

Styrning, ledning och tystnadskultur

På Götabankens bolagsstämma 1983 beslutade styrelsen, där bland annat representanter från Beijerinvest ingick, att dåvarande verkställande direktör, Lars Nyrén, behövde bytas ut. Under Nyréns ledning hade Götabanken redovisat låg lönsamhet. Styrelsen utsåg Hans Mikaelsson, tidigare vice verkställande direktör i Handelsbanken, som Nyréns efterträdare.⁴⁷ Till skillnad från Nyrén var Mikaelsson bestämd och formulerade tydliga riktlinjer för Götabanken. Omgående efter sitt tillträdande initierade Mikaelsson nya styrmedel och ökade antalet regionkontor från tre till fem. Mikaelssons styrning var även tydligt fokuserad på företag och avkastning på eget kapital. Götabanken etablerade så kallade *företagscentraler* med syfte att attrahera nya företagskunder.⁴⁸ Samtidigt uppmuntrade Mikaelsson bankens anställda att istället låna ut till fastighetsföretag. Dessa företag var i stort behov av krediter och var mer villiga att till betydligt högre räntemarginaler.⁴⁹ Dessutom introducerade Mikaelsson ett för bankmarknaden helt nytt bank-kund-koncept: personlig bankman. Konceptet innebar att anställda hade en nära kontakt med kunden; banken blev mer lokal och

⁴⁶ Dagens Nyheter, 15 mars 1989

⁴⁷ Dagens Nyheter, 3 november 1983

⁴⁸ Dagens Nyheter, 3 november 1983

⁴⁹ HHS:s arkiv. Intervju med Gabriel Urwitz 21 april 1999, ss. 8, 14

decentraliserad. Mikaelsson implementerade dock aldrig någon central kreditfunktion i Götabanken.⁵⁰ Under Mikaelsson ledning blev Götabankens kreditportfölj inte bara större, utan också mer koncentrerad till företag, inte minst fastighetsföretag.⁵¹ Med andra ord skapade Mikaelssons riktlinjer en företagskultur där lönsamhet var mest centralt och företagskunder var att föredra.

I egenskap av verkställande direktör markerade Mikaelsson flera gånger sitt missnöje med Proventus som ägare till Götabanken. Det handlade främst om frågor gällande ägarstyrning. Mikaelsson var emot att Proventus påverkade bankens styrning och inte lät bankens operativa ledning vara självständig. När Proventus ägande uppgick till 40 procent i juni 1986, avskedade Proventus Mikaelsson (Peterson 2004, s. 22). Som Mikaelssons efterträdare tillsatte Proventus istället Sven-Erik Ragnar, med bakgrund i S-E-Banken, som Götabankens nya bankchef (Peterson 2004, s. 23). När Gotagruppen hade kommit till stånd i april 1987 rekryterade Proventus Ragnar som holdingbolagets koncernchef.⁵² Således behövde Proventus och Ragnar utse en bankchef till Götabanken. 1 september 1987 tillträdde Gunnar Malmenström, tidigare verkställande direktör Länsförsäkringsbolagen AB, som bankchef för Götabanken.⁵³ I samband med att Malmenström tillträdde som verkställande direktör, tillsatte Proventus en så kallad *strategigrupp*. Strategigruppen syftade till att möjliggöra en direkt dialog mellan företrädare från Proventus, koncernchefen Ragnar och bankchefen Malmenström gällande organisationen. Vid flera tillfällen upplyste Malmenström koncernledningen och ägarna att det fanns flera strukturella problem med Gotagruppen. Malmenström såg hur Götabanken, Wermlandsbanken och Skaraborgsbanken konkurrerade om samma kunder. Den interna konkurrensen berodde på att respektive dotterbank hade ett eget resultatansvar (Peterson 2004, s. 44). Enligt Peterson (2004, 46) var dessa samtal endast ett spel för gallerierna. Strategigruppen var snarare en förutsättning "*för en mer aktiv och direkt ägarstyrning, med bibehållet förtroende inom organisationen*" (Peterson 2004, s. 46).

I likhet med från Ragnar, lämnade Malmenström som Götabankens verkställande direktör efter ett knappt år. Med anledning av sitt missnöje med ägarstyrningen av banken, begärde Proventus Malmenström avgång under våren 1989 (Pettersson 2004, s. 57). Återigen behövde en ny verkställande direktör tillsättas i Götabanken. När Proventus och koncernledningen

⁵⁰ HHS:s arkiv. Intervju med Gabriel Urwitz 21 april 1999, s. 8, 14

⁵¹ HHS:s arkiv. Intervju med Gabriel Urwitz 21 april 1999, ss. 8, 14

⁵² Dagens Nyheter, 28 april 1987

⁵³ Dagens Nyheter, 28 april 1987

skulle utse en ny bankchef för Götabanken, hade Ragnar hunnit avsättas som koncernchef för Gotagruppen. Som Ragnars efterträdare tillsatte koncernstyrelsen Proventus verkställande direktör, Gabriel Urwitz. I egenskap av koncernchef kunde Urwitz därför utse Per-Olof Sjöberg som Götabankens nya bankchef. Under 1989 och Sjöbergs ledning intensifierades arbetet med att fusionera Götabanken med Wermlandsbanken och Skaraborgsbanken till en juridisk enhet, det vill säga till Gota Bank. Dessutom inledde Sjöberg en kreditsanering, alltså en genomgående analys av bankens engagemang, i Götabanken och införde ratingsystem för att klassificera sina engagemang. Götabanken antog inte system för att beräkna såväl som bedöma risk och krediter förrän 1989. Enligt Urwitz var det först 1989, när problemen på fastighetsmarknaden blev tydliga, som Götabankens styrelse insåg risken med att sin kreditportfölj var koncentrerad på olika finans- och företag.⁵⁴ När Gota Bank bildades blev Urwitz bankens verkställande direktör.⁵⁵

Med andra ord hade Götabanken fem olika verkställande direktörer under 1983–1990. Det är sannolikt att Götabanken hade svårt att utveckla en effektiv och ansvarsfull företagskultur när varken bankens operativa styrelse eller Proventus implementerade några riktlinjer rörande risk förrän 1989. Det är sannolikt att Götabankens anställda fortsatte att verka enligt Mikaelsson företagskultur som fokuserade på nya företagskunder och kreditexpansion betonades. När Sjöberg initierade riskbedömningssystem saknade således de anställda erfarenheter att arbeta under styrning och regelverk.

Gotagruppens styrelse och koncernchefer

I Gotagruppens första styrelse fanns elva ledamöter och en ordförande. Ledamöterna utgjordes bland annat av Karl Adam Bonnier, ägare till B & B Investment och aktieägare i Gotagruppen, och Stig Sunne, styrelseordförande i Götabanken.⁵⁶ Storägaren Proventus fanns också representerad i styrelsen men hade ingen majoritet.⁵⁷ På Proventus stolar i styrelsen satt Urwitz och Proventus styrelseordförande Robert Weil.⁵⁸ Ragnar var Gotagruppens koncernchef och verkställande direktör sedan starten 1897. Under sin ledning byggde Ragnars upp en stor moderbolagsadministration kring Gotagruppen. Denna utbyggnad av

⁵⁴ HHS:s arkiv. Intervju med Gabriel Urwitz 21 april 1999, s. 2

⁵⁵ HHS:s arkiv. Intervju med Gabriel Urwitz 21 april 1999, ss. 2, 15

⁵⁶ Dagens Nyheter, 3 maj 1987

⁵⁷ HHS:s arkiv. Intervju med Gabriel Urwitz 21 april 1999, s. 2

⁵⁸ Dagens Nyheter, 15 mars 1989

organisationen var inte uppskattad av Proventus.⁵⁹ Att Ragnar och Proventus såg olika på organisationen hade de redan gjort gällande redan 1987. Ragnar var positivt inställd till vad Lex Gota skulle innebära för Gotagruppen, det vill säga Gotagruppen skulle tvingas in under banklagstiftningen. Proventus var av motsatt åsikt. På Proventus begäran ansökte Gotagruppen snabbt om dispens från den tillfälliga lagstiftningen (Peterson 2004, s. 42).

Ragnars och Proventus meningsskiljaktigheterna gällande den administrativa utbyggnaden fortsatte under 1988. I april 1989 avsatte Gotagruppens styrelse tillslut Ragnar som verkställande direktör. Enligt Urwitz berodde det på att Gotastyrelsen var *“trötta på den gamla VD, [...] för han hade inte lyckats väl alls”*⁶⁰ med att varken leda eller fusionera Götabanken, Wermlandsbanken och Skaraborgsbanken. En alternativ förklaring till Ragnars avgång kan belysa Ragnar och Proventus olika syn på ägarstyrning. Proventus formulerade Gotagruppens, och därmed även gruppens dotterbankers, målsättningar och strategier. I motsats menade Ragnar att bankens styr- och kontrollfunktioner skulle formuleras av bankens verkställande direktör och dess operativa ledning (Peterson 2004, ss. 43–44). Ragnars administrativa utbyggnad innebar med stor sannolikhet att Proventus fick svårare att direkt styra Gotagruppen, tillika Götabanken. Det kan förklara ägarnas missnöje med Ragnar.

Slutligen behövde Gotagruppen styrelse utse en ny verkställande direktör som skulle efterträda Ragnar. 1 maj 1989 tillsatte styrelsen således Proventus verkställande, Gabriel Urwitz, som ny koncernchef. Samtidigt utsåg styrelsen Proventus Mikael Kamras som vice verkställande direktör. I egenskap av Gotagruppens koncernchef kunde Urwitz åta sig styrelseuppdrag i Götabanken, något som Bankinspektionen inte tillät tidigare.⁶¹ Omgående efter sitt tillträdande, avvecklade Urwitz den moderlagsadministration som Ragnar hade byggt upp. Dessutom intensifierade Urwitz och Sjöberg arbetet med att fusionera dotterbankerna till Gota Bank. Gotagruppens administrativa avveckling innebar inte bara att ett nytt bolag, Gota AB, bildades. Omorganisationen innebar också att Urwitz blev VD i den nu fusionerade banken, Gota Bank.⁶²

⁵⁹ HHS:s arkiv. Intervju med Gabriel Urwitz 21 april 1999, ss. 2, 15

⁶⁰ HHS:s arkiv. Intervju med Gabriel Urwitz 21 april 1999, s. 2

⁶¹ Dagens Nyheter, 15 mars 1989

⁶² HHS:s arkiv. Intervju med Gabriel Urwitz 21 april 1999, ss. 2, 15

Gota Banks kreditförluster

Expansionen av Götabankens kreditportfölj beskrivs av Urwitz som "aggressiv".⁶³ Wermlandsbanken och Skaraborgsbanken hade också en expansiv utlåning.⁶⁴ Mellan 1980–1989 ökade Gota-bankerna tillsammans sin utlåning med 370 procent (Wallander 1994b, s. 141). Genom Mikaelssons omorganisation av Götabanken 1983 bestod Gota Banks kreditportfölj av företag, främst fastighetsföretag. Trots kreditexpansionen i banken, var Gota Banks totala utlåning betydligt mindre än i övriga storbanker i Sverige, däribland Handelsbanken, S-E-Banken och Nordbanken (Pettersson 2004, s. 103).

När fastighetspriserna sjönk och finansbolagens betalningsförmåga minskade, uppstod till slut stora kreditförluster i det som då hade hunnit bli Gota bank. Kreditförlusterna urholkade tillslut Gota Banks kapital. 1992 var bankens rörelseresultat -968 miljoner.⁶⁵ 16 september 1992 ställde Gota AB sina betalningar och gick således i konkurs. I samband med Gota ABs konkurs meddelade regeringen att fordringar på Gota Bank skulle infrias av staten. Parallellt gav Finansinspektion nya direktiv hur Gota Bank skulle redovisa sina förluster.⁶⁶ Det resulterade att Gota Bank till slut redovisade sju miljarder i kreditförluster och inte 1,2 miljarder som de tidigare angett. Det innebar att Finansdepartementet, och sedan Bankstödsnämnden, ändrade strategi kring Gota Bank. Före Finansinspektionens direktiv godkände regeringen en förlusttäckningsgaranti till banken och inledde en rekonstruktionsprocess. Efter de nya direktiven ansåg Bankstödsnämnden att Gota Banks värde var urholkat. Således kunde staten förvärva samtliga aktier i banken för en krona per aktie och blev därmed bankens enda ägare. Bankstödsnämnden delade sedan upp Gota Bank i två banker: en bank som skulle säljas, Gota Bank, och Retrievea, en bank som skulle förvalta och avyttra problemengagemang. Gota Bank fusionerades med Nordbanken 10 december 1993.⁶⁷ Gota Bank drabbades svårt av bankkrisen.

Sammanfattande kommentar om Gota Bank

Genom att studera Götabanken, alltså den största banken som utgjorde Gota Bank, går det att konstatera att banken var en decentraliserad bank utan styr- och kontrollfunktioner. Banken var indirekt styrd av ägarna via holdingbolaget Gotagruppen. I banken fanns dock inga

⁶³ HHS:s arkiv. Intervju med Gabriel Urwitz 21 april 1999, s. 9

⁶⁴ HHS:s arkiv. Intervju med Gabriel Urwitz 21 april 1999, s. 11

⁶⁵ BSN:s arkiv. Verksamhetsberättelse 1993, s. 29

⁶⁶ BSN:s arkiv. Verksamhetsberättelse 1993, s. 16

⁶⁷ BSN:s arkiv. Verksamhetsberättelse 1994, ss. 14–15; BSN:s arkiv. Verksamhetsberättelse 1993, s. 34

implementerade regelverk eller riskbedömningssystem före 1989. Samtidigt redovisade banken sitt resultat på dotterbolagsnivå. Kombinationen av frånvarande regelverk, redovisningsnivå och ägarstyrning innebar möjligtvis att känslan av ansvar gällande sin kreditgivning på kontorsnivå var låg. Flera aktörer inom ledningen begärde därtill mer operativa handlingsmöjligheter och uttryckte sitt missnöje med Proventus ägarstyrning. Detta skapade interna konflikter inom organisationen. Händelseutvecklingen kring Mikaelsson, Malmenström och Ragnar gör gällande att det inte fanns en företagskultur som uppmuntrade kritik gällande hur banken blev styrd. Vid 1991 var Urwitz inte bara verkställande direktör Gota AB, utan också i själva Gota Bank.

Avslutning

Diskussion och slutsats

Av denna undersökning kan flera slutsatser dras gällande vilken betydelse som bankens organisation- och ledningsstruktur hade för uppbyggnaden till krisen. I tabell 4 (se *Bilagor*) finns en sammanställning över likheter och skillnader mellan Handelsbanken, S-E-Banken och Gota Bank under 1983–1990. Denna diskussion utgår ifrån delvis från de fem parametrar som en effektiv, hållbar och lönsam bank behöver förhålla sig till eller formulera strategier kring: styr- och kontrollsysteem, riskbedömning, ledningsstruktur, företagskultur och organisationsstruktur.

Styr- och kontrollfunktioner

Gällande styr- och kontrollfunktioner i Handelsbanken, S-E-Banken och Gota Bank, dåvarande Götabanken/Gotagruppen, fanns det fler diskrepanser än likheter. Handelsbanken strategier för att hantera risk redan under 1970-talet. I S-E-Banken och Gota Bank fanns inte några motsvarande PMS-system gällande riskhantering före omorganiseringen 1990 respektive Sjöbergs tillträde 1989. Enligt Middaughs teori är det endast banker som kan anpassa sig till nya förutsättningar och till nya marknadsförhållanden som kommer att vara lönsamma på längre sikt. Kimballs forskning betonar att riskbedömning är en viktig PMS-mekanism på en avreglerad marknad. Med andra ord var det endast Handelsbanken som hade strategier gällande risk när Riksbanken avreglerade den svenska bankmarknaden. S-E-Banken och Gota Bank gjorde inga anpassningar till de nya förutsättningarna i kreditssystemet. S-E-Banken och Gota Bank budget som styrinstrument. Med bakgrund mot Elliots empiri är budget en traditionell PMS-mekanism och budgetstyrning är vanligt förekommande i banker. Sedan 1970 hade däremot Handelsbanken inte budgetstyrning. Istället implementerade Handelsbanken andra PMS-mekanismer. Sedan 1970-talet fanns ett belöningsystem, *Oktagonen*, i Handelsbanken. *Oktagonen* gav incitament till de anställda att följa de riktlinjer som bankledningen formulerade. Att inte använda budget som styrinstrument möjliggör troligen en mer flexibel och anpassningsbar styrning. Det beror på att verkställande direktör och ledningen behöver handla inom ramen för en prognostiserad framtid. En dynamisk styrning är enligt Middaugh en viktig förutsättning för en bank.

Riskbedömning

Enligt Kimball är FTP-system en förutsättning för att en decentraliserad bank ska fungera effektivt. Under 1983–1990 var det endast Handelsbanken som hade implementerat en typ av

FTP-system gällande risk och kreditpolitik. I egenskap av verkställande direktör formulerade Hedelius riktlinjer rörande kreditgivningsprocessen och riskbedömning redan under 1970-talet till följd av bankens likviditetskris. Hedelius formulerade riktlinjer i Handelsbanken gällande kreditgivning och hur kontoren skulle arbeta med risk. Parallellt med nya riskbedömningssystem initierade ledningen processer som skulle stärka kompetensen gällande riskbedömning på de lokala kontoren. Hedelius kreditpolitik uppmanade inte bara kontoren att börja dela in kunder och kreditengagemang i riskklasser utan också begränsa sin exponering mot fastighetsmarknaden. Med bakgrund mot Elliot, Stockenström och Söderströms diskussion om skillnaden mellan ett statiskt och dynamiskt synsätt, kan det argumenteras för att Hedelius upprättade ett FTP-system som var en blandning av dessa modeller. Däremot var Hedelius riktlinjer inte tvingande. Det pekar för att Handelsbanken hade utvecklat en företagskultur som innebar att det fanns incitament för de anställda att följa dem.

Således skiljade sig riskbedömningen i Handelsbanken skiljde sig således mot S-E-Banken och Götabanken. I S-E-Banken fanns ingen översikt på koncernnivå eller centralt formulerad kreditpolitik. Det berodde dels på att S-E-Banken betraktade varje kund som unik; varje ärende skulle hanteras individuellt. Dels berodde det på att majoriteten av ledningen kom från Skandinaviska Banken och var därför emot centralt formulerade riktlinjer. I Götabanken/Gotagruppen var fokus på nya kunder och lönsamhet. Till skillnad från Hedelius, skapade Mikaelsson en kreditkultur som var betonade på expansion snarare än återhållsamhet.

Ledningsstruktur

Vilken roll som ledningen hade i Handelsbanken, S-E-Banken och Götabanken/Gotagruppen 1983–1990 skiljer sig åt på flera sätt. Enligt både Fernando och Mocsary diskussion är en självständig ledning utan ägarnas inflytande en förutsättning för en banks hållbara lönsamhet. Wallander hade sedan 1970 skapat en tydlig rollfördelning i Handelsbanken: styrelsen ska utse en verkställande direktör, och i vissa fall ta beslut i ett kreditärende, och den verkställande direktören ska leda banken. Dessutom hade Wallander avskaffat bankens budget som styrinstrument vilket ytterligare minskade ägarnas möjlighet till påverkan.

Till skillnad från den tydliga rollfördelningen i Handelsbanken hade S-E-Banken ett kollektivt ledarskap under 1983–1990. De tre personer som utgjorde verkställande direktörer

hade däremot ingen, eller en liten, operativ funktion. Det berodde på att S-E-Bankens centralkontor var till stor del självstyrande. Att S-E-Bankens kollektiva ledarskap betraktades som ineffektivt styrks av att banken slopade systemet vid omorganisationen 1990. Ägarna hade också ett större inflytande över S-E-Banken ledning. Till exempel var Gyllenhammar en stor aktieägare i banken men satt samtidigt som ordförande i Göteborgs operativa centralkontorsstyrelse. Ett annat exempel är att representanter från Wallenbergsfären inte barar deltog i S-E-Bankens ledningsmöten, utan också skapade direkt kontakt med bankens kunder. Linjen mellan ägare och ledning var däremot än mer suddig i Götabanken, Skaraborg och Wermlandsbanken. I egenskap av största ägare formulerade Proventus Gotagruppens målsättningar, och således indirekt även dotterbankernas målsättningar. Götabankens ledning uttryckte flera gånger att ledningens operativa funktion var begränsad av ägarnas inflytande. Ägarstyrningen i Gota Bank kulmerade 1991 när Urwitz blev både verkställande direktör i Gota AB och Gota bank. Med andra ord var ägarstyrningen störst i Gota Bank, stor i S-E-Banken och minst i Handelsbanken. Uttryckt annorlunda var det endast Handelsbanken som hade tydlig balans mellan ägare och ledning, vilket är den ledningsstruktur som Baird och Hendersons pläderar för.

Enligt Moscarys teori om att ett starkt ägarinflytande kan innebära att investeringar med snabb avkastning kommer att prioriteras över investeringar som ger avkastning på lång sikt. Det kan möjligen förklara varför utlåningen ökade mer i S-E-Banken och Gota Bank än Handelsbanken såväl som varför de finansierade fler marknadsbevis. Ju mer utlåningen ökar, desto mer ökar lönsamheten. Eftersom finansbolag gjorde mindre riskanalyser beviljade de stora lån till fastighetsbolag. Således var kreditbehovet i dessa bolag stort.

Företagskultur

Företagskulturen i Handelsbanken, S-E-Banken och Gota Bank skiljde sig åt på flera sätt. För det första fanns interna konflikter inom S-E-Banken och Gota Bank under 1983–1990. Larson, Schneyder, Westerhus och Wilsons menar att interna konflikter kan uppstå inom en organisation om anställda inte kommer från samma företagskultur från början. Därför blir orsaken till S-E-Bankens interna konflikter tydlig. Stockholms Enskilda Bank var en centralstyrd organisation medan Skandinaviska Banken var en decentraliserad bank. Att formulera gemensamma strategier och utforma en gemensam företagskultur efter en fusion kan enligt Larson, Schneyder, Westerhus och Wilson ta lång tid. S-E-Banken kunde inte enas om styrning och en verkställande direktör förrän 1990. Gotagruppens bildande innebar en

tydlig omställning för dotterbankerna. Det är tydligt att ledningen i till exempel Götabanken förespråkade att ha operativa funktioner medan de nya ägarna pläderade för ägarstyrning.

För det andra lyfter Elliot, Stockenstrand och Söderström fram vikten av att ledningen skapar funktioner som leder till en företagskultur där de anställda i banken känner ett ansvar för de krediter som de beviljar. Under 1983–1990 var det endast Handelsbanken som upprätthöll denna typ av funktion. Handelsbanken redovisade förluster, vinster och riskengagemang på kontorsnivå. Således blev det tydligt när ett kontor hade stora andelar problemengagemang. Dessutom formulerade Hedelius riktlinjer rörande risk. De var däremot inte tvingande utan förutsattes av funktioner som gav de anställda incitament att följa dem. *Oktagonssystemet* var troligen en sådan funktion. Till skillnad från i Handelsbanken, skedde resultatredovisning i S-E-Banken och Gota Bank på aggregerad nivå, det vill säga på centralkontorsnivå respektive på dotterbanksnivå. I S-E-Banken var beslutsfattande i kreditärenden uppdelat på direktion, centralkontor och en stor centralstyrelse med över 40 ledamöter. Det är sannolikt att detta dämpade ansvarskänslan. Det är en tes som även företrädare från Bankinspektionen delar.

För det tredje skiljde sig företagskulturen i bankerna även i frågor gällande kontinuitet. Till exempel, medan Tom Hedelius var Handelsbankens enda verkställande direktör under 1983–1990, leddes Götabanken av fem olika verkställande direktörer under denna period, det vill säga Nyrén, Mikaelsson, Ragnar, Malmenström, Sjöberg. Det är troligt att en kontinuitet är en förutsättning för att bankens styrning och strategier ska kunna få verkan.

Organisationsstruktur

Samtliga tre banker hade under 1983–1990 en decentraliserad struktur. Samtligas organisationsstruktur var alltså i linje med den framgångsrika banker som ABN AMRO Bank och UBS AG antog under ungefär samma period. Det kan å ena sidan tyda på att decentralisering inte hade någon betydelse för bankkrisen uppbyggnad. Å andra sidan tog sig decentralisering sig olika uttryck och var reglerade till olika grader från ledningen. I S-E-Banken var centralkontoret det allra viktigaste beslutsfattande organet. Centralkontorets styrelse hade en mer operativ funktion och tog flera kreditbeslut. Det berodde med stor sannolikhet dels på att Skandinaviska banken hade haft en majoritet i centralstyrelsen sedan fusionen med Stockholms Enskilda Bank 1972, dels att koncernchef Cavalli-Björkman försvarade Skandinaviska bankens decentraliserade tradition. I motsats togs de flesta kreditbesluten under 1983–1990 inom Handelsbanken och Götabanken på kontorsnivå. I

Götabankens fall fanns däremot inga riktlinjer gällande hur kontoren skulle arbeta, vilket Kimball betonar är en fundamental förutsättning för en decentraliserad organisation.

Avslutande kommentar

Före 1983 var bankens utlåningsmöjligheter hårt reglerade genom likviditetskvoter, utlåningstak och ränteregleringar. Sveriges bankmarknad befann sig således i det som Minsky tillskriver Hedge-fasen. När Riksbanken började avreglera kreditmarknaden under 1983–1985 ökade banker snabbt sin utlåning. Utlåningen drevs inte minst av en snabbt växande fastighetsmarknad. Den svenska bankmarknaden gick således in i den spekulativa fasen, där fastigheter som steg i värde ställdes som säkerhet för nya lån. Den höga investeringsgraden i fastigheter var däremot onödiga investeringar, alltså det som Bilginsoy kallar felinvesteringar. Den ökade efterfrågan ökade tillgångspriser på fastighet vilket till slut dämpade konsumentens intresse för marknaden. Säkerheterna som ställts mot fastighetsföretagens lån blev således undervärderade själva lånet. Till följd blev bankens likviditet försvagad. Därmed kom Sveriges bankmarknad inne i den instabila Ponzi-fasen, där bankkrisen till slut var ett faktum. I linje med bland annat Larsson, Pettersson samt Bergström, Englund och Thorells forskning är det alltså tydligt att avregleringar, bankers expansiva utlåning och fastighetsmarknaden är viktiga förklaringar till att förstå varför banken gick från stabilitet under 1980-talet till kris på 1990-talet. Denna förklaring är dock inte tillräcklig. Gota Bank hade en betydligt lägre utlåning än både S-E-Banken och Handelsbanken. Under 1983–1992 hade Handelsbanken i sin tur en något lägre utlåning än S-E-Banken. 1992 var dock Handelsbankens utlåning större än både S-E-Banken och Gota Bank. Trots det var det Gota Bank som gick i konkurs samma år och S-E-Banken som ansökte om statligt stöd året därpå. Resultatet av denna undersökning fastslår att framtida forskning om Sveriges bankkris under 1990-talet bör beakta en fjärde förklaringsfaktor vid sidan av avregleringar, utlåning och fastighetsmarknaden: organisation och ledarskap.

Slutsatsen av denna undersökning är att det fanns fler skillnader än likheter mellan Handelsbanken, S-E-Banken och Gota Bank under 1983–1990 i frågor gällande organisation och ledarskap. Decentralisering i sig hade en liten betydelse för uppbyggnaden av bankkrisen. Ledningens kontroll över det decentraliserade beslutsfattandet var däremot av stor betydelse. Handelsbankens var den enda bank som hade styrning gällande riskhantering och kreditbedömning under 1983–1990, genom centralt formulerade riktlinjer och

standardiserade utlåningsmodeller. Samtidigt var företagskulturen även av stor betydelse för utvecklingen av bankkrisen. Interna konflikter i S-E-Banken och Gota Bank skapade ineffektiva ledningsstrukturer, otydlig och obalanserad styrning samt diskontinuitet på operativa poster under 1983–1990. I motsats hade Handelsbanken samma verkställande direktör och ledningsstruktur under perioden vilket förbättrade förutsättningar för styrning.

Referenser

Otryckta källor

Riksarkivet, Täby

Bankstödsnämnden: Verksamhetsberättelser 1993–1995 (SE/RA/420517/B/B 1/1)

Riksarkivet, Marieberg

Handelshögskolan: PM och projektplaner, intervjuer med respondenter som har gjorts inom ramen för Handelshögskolans dokumentationsprojektet 1990-talets bankkris (SE/RA/730731/1)

Tidningsartiklar och magasin

Baird, D. G. & Henderson, M. (2008). Other people's money. *Stanford Law Review*, Vol.60(5), ss. 1309–1344.

Bernanke, B. (1983). Nonmonetary Effects of the Financial Crisis in Propagation of the Great Depression. *American Economic Review*, Vol. 73(3), pp. 257–276
<https://ideas.repec.org/a/aea/aecrev/v73y1983i3p257-76.html>

Dagens Nyheter (1983). *Nya giv i Götabanken*. 3 november 1985.

Dagens Nyheter (1985). *Wall in i Helsingforsbank?*. 8 februari 1985.

Dagens Nyheter (1985). *Robert Weil in i Götabanken*. 15 februari 1985.

Dagens Nyheter (1985). *Proventus ökar i Götabanken*. 15 februari 1985.

Dagens Nyheter (1985). *Ny storägare i Götabanken*. 21 augusti 1985.

Dagens Nyheter (1985). *El-Sayed sålde stor post i Götabanken*. 10 oktober 1985.

Dagens Nyheter (1986). *Regerings-nej till bankfusion*. 12 december 1986.

Dagens Nyheter (1986). *Gota bildas men ingen bankfusion*. 15 december 1986.

Dagens Nyheter (1987). *Götabanken får ny verkställande direktör*. 28 april 1987.

Dagens Nyheter (1988). *Styrelsen klar för Gotagruppen*. 3 maj 1987.

Dagens Nyheter (1988). *Ökad vinst för Götabanken*. 6 juni 1988.

Dagens Nyheter (1989). *Proventus stärker greppet*. 15 mars 1989.

Diamonds, D. & Dybvig, P. (1983). Bank Runs, Deposit Insurance, and Liquidity. *Journal of Political Economy*, Vol.91(3), pp. 401–419
<https://www.bu.edu/econ/files/2012/01/DD83jpe.pdf>

Englund, P. (1999). The Swedish banking crisis: Roots and consequences. *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 15(3), ss. 80–97

Enström, R. (2005). The Swedish property crisis in retrospect: a new look at appraisal bias. I *Journal of Property Investment & Finance*, Vol. 23(2), pp. 148-164

Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 4(1), ss. 75–91

Ingves, S. & Lind, G. (1998). Om att hantera en bankkris. *Ekonomisk Debatt*, Vol. 26(1). ss. 41–54

Larson, M. J., Schnyder, G., Westerhuis, G. & Wilson, J. (2011). Strategic Responses to Global Challenges: The Case of European Banking, 1973–2000. *Business History*, Vol. 53(1), ss. 40–62

Middaugh, K. (1988). Management Control in the Financial-Services Industry. *Business Horizons*, Vol. 31(3), ss. 79–86

Mocsary, G.A. (2014). The Embedded Firm: Corporate Governance, Labor, and Finance Capitalism – Commentary. *Accounting, economics, and law*, Vol. 4(2), ss. 123–136.

Perbo, U. (1999). Varför fick Sverige en depression i början av 90-talet? I *Ekonomisk Debatt*, Vol. 27(6), ss. 325–333

Litteratur

Bergström, C., Englund, T. & Thorell, P. (2002). *Securum & vägen ut ur bankkrisen*. Stockholm: SNS förlag

Bilginsoy, C. (2014). *A history of financial crises: dreams and follies of expectations*. London: Routledge

Broberg, O. (2007). *Ernfrid Browaldh: Strödda minnesbilder*. Kungälv: Grafikerna Livréna

Broberg, O. (2016). Börsen- sällskap, infrastruktur och marknad. I Larsson, M. (red.) *Stockholmsbörsen på en förändrad finansmarknad*. Stockholm: Dialogos Förlag, ss. 69–124

Calomiris, C. & Gorton, G. (1991). The Origin of Banking Panics: Models, Facts, and Bank Regulation. I Hubbard, G. (red.). *Financial Markets and Financial Crises*, ss. 109–174

Elliot, V. (2015). *Essays on performance management systems, regulation and change in Swedish banks*. Källered: INEKO

Elliot, V., Stockenstrand, A-K. & Söderström, R. (2019). *Bankboken: Hur banker fungerar, drivs och regleras*. Lund: Studentlitteratur AB

Frieden, J. A. (2006). *Global Capitalism: Its Fall and Rise in the Twentieth Century*. New York: W. W Norton & Company

Gustavsson, M. & Svanström, Y (red.) (2018). Undersökningsdesign. *Metod: guide för historiska studier*. Lund: Studentlitteratur, ss. 13–39

Hedberg, P. & Karlsson, L.(2016). Det internationella och nationella börshandels omvandling och tillväxt 1963–2013. I Larsson, M. (red.) *Stockholmsbörsen på en förändrad finansmarknad*. Stockholm: Dialogos Förlag, ss. 191–260

Hildebrand, K-G. (1971). *I omvandlingens tjänst: Svenska Handelsbanken 1871-1955*. Stockholm: Esselte Tryck

Holton, R. J. (2012). *Global finance*. New York: Routledge

Jonung, L. (2009). Twelve lessons from the Nordic experience. I Jonung, L., Kiander, J. & Vartia, P. (red.) *The Great financial Crisis in Finland and Sweden: The Nordic experience of Financial Liberation*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, ss. 301–324

Jonung, L., Kiander, J. & Vartia, P. (2009). (red.). The dynamics of boom, bust and recovery. I *The Great financial Crisis in Finland and Sweden: The Nordic experience of Financial Liberation*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, ss. 19–70

Larsson, M. (1998). *Staten och kapitalet: det svenska finansiella systemet under 1900-talet*. Stockholm: SNS Förlag

Larsson, M. (2016) (red.). Stockholmsfondbörs 1863–2014- en översikt. I *Stockholmsbörsen på en förändrad finansmarknad*. Stockholm: Dialogos Förlag, ss. 7–68

Larsson, M. & Lönnborg, M. (2014). *Finanskriser i Sverige*. Lund: Studentlitteratur AB

Larsson, M. & Sjögren, H. (1995). *Vägen till och från bankkrisen*. Stockholm: Carlssons Förlag

Larsson, M. & Söderberg, G. (2017). *Finance and the welfare state : banking development and regulatory principles in Sweden, 1900-2015*. London: Palgrave Macmillan

Olsson, U. (1997). *I utvecklingens centrum*. Borås: Centraltryckeriet AB

Peterson, T. (2004). *Ågarstyrning under institutionell och organisatorisk förändring: Bank- och finanskoncernen Gota, 1985-1992 (Forskningsrapport nr. 17)*. Institutet för Ekonomisk-Historisk Forskning, Handelshögskolan i Stockholm

Pettersson, K.-H. (1993). *Bankkrisen inifrån*. Stockholm: SNS Förlag

Schön, L. (2014) *Vår världes ekonomiska historia. Del 2. Den industriella tiden*. 2. Uppl., Lund: Studentlitteratur AB.

Thor Tureby, M. (2018). Muntlig historia. I Gustavsson, M. & Svanström, Y (red.) *Metod: guide för historiska studier*. Lund: Studentlitteratur, ss. 161–188

Wallander, J. (1994a). Styrelsearbete och styrelseansvar i banker. I Bankriskomitéen (red.). *Bankkrisen: Rapporter av Håkan Lindgren, Jan Wallander och Gustaf Sjöberg*. Stockholm: Finansdepartementet, ss. 34–66

Wallander, J. (1994b). Bankkrisen – omfattning, orsaker, lärdomar. I Bankriskomitéen (red.). *Bankkrisen: Rapporter av Håkan Lindgren, Jan Wallander och Gustaf Sjöberg*. Stockholm: Finansdepartementet, ss. 66–182

Wallander, J. (1998). *Forskaren som bankdirektör*. Stockholm: SNS Förlag

Ågren, M. (2018). Källkritik. I Gustavsson, M. & Svanström, Y (red.) *Metod: guide för historiska studier*. Lund: Studentlitteratur, ss. 41–65

Ögren, A. (2016). Avregleringen och börsen. I Larsson, M. (red.) *Stockholmsbörsen på en förändrad finansmarknad*. Stockholm: Dialogos Förlag, ss. 125–156

Digitala källor

Fernando, A. C. (2018). *Corporate Governance: Principles, Policies and Practices*. Uppl. 3. Noida: Pearson India. Tillgänglig:

<https://learning.oreilly.com/library/view/corporate-governance-principles/9789389552829/?ar>
≡

Kimball, R. C. (1997). Innovation in Performance Measurement in Banking. *New England Economic Review*. Tillgänglig:

<https://web-s-ebSCOhost-com.ezproxy.ub.gu.se/ehost/detail/detail?vid=0&sid=762cacce-5fa7-4c6f-baa9-ab9072ced887%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=buh&AN=9708045261>

SEB (u.å). *Vår historia*. <https://sebgroup.com/sv/om-seb/var-historia> [2023-02-27]

Tumasyan, H. (2012). Revisiting Funds Transfer Pricing. *SSSR Electronic Journal*.

Tillgänglig:

https://www.researchgate.net/publication/242025947_Revisiting_Funds_Transfer_Pricing

Statliga utredningar

SOU 1982:52. *En effektivare kreditpolitik (SOU 1982:52)*. Stockholm: Ekonomidepartementet

SOU 1982:53. *Kreditpolitiken: Fakta, teorier och erfarenheter (SOU 1982:53)*. Stockholm: Ekonomidepartementet

SOU 1988:29. *Förnyelse av kreditmarknaden : slutbetänkande. (SOU 1988:29)*. Stockholm: Finansdepartementet

SOU 1993:16. *Nya villkor för ekonomi och politik (SOU 1993:16)*. Stockholm: Finansdepartementet

SOU 1998:160. *Reglering och tillsyn av banker och kreditmarknadsföretag (SOU 1998:160)*. Stockholm: Finansdepartementet

SOU 2000:1. *Den svenska finansiella sektorns utveckling i modern tid (SOU 2000:1)*. Stockholm: Finansdepartementet

Årsredovisningar

Handelsbanken (1983). *Årsredovisning 1983*. Tillgänglig:

handelsbanken-arsredovisning-1983.pdf (handelsbankshistorien.nu)

Handelsbanken (1986). *Årsredovisning 1986*. Tillgänglig:

handelsbanken-arsredovisning-1986.pdf (handelsbankshistorien.nu)

Handelsbanken (1989). *Årsredovisning 1989*. Tillgänglig:

https://bib.kuleuven.be/files/ebib/jaarverslagen/SvenskaHandelsbanken_1989.pdf

Handelsbanken (1990). *Årsredovisning 1990*. Tillgänglig:
https://bib.kuleuven.be/files/ebib/jaarverslagen/SvenskaHandelsbanken_1990.pdf

Handelsbanken (1991). *Årsredovisning 1991*. Tillgänglig: Handelsbankens Centrala
Ekonomiavdelning

Handelsbanken (1992). *Årsredovisning 1992*. Tillgänglig: Handelsbankens Centrala
Ekonomiavdelning

Handelsbanken (1996). *Årsredovisning 1996*. Tillgänglig:
<https://mb.cision.com/Main/3555/9345610/74380.pdf>

SEB (1990). *Årsredovisning 1990*. Tillgänglig:
[https://webapp.sebgroup.com/mb/mblib.nsf/alldocsbyunid/E2F053226B416748C125869D002FA33A/\\$FILE/arsredovisning_1990.pdf](https://webapp.sebgroup.com/mb/mblib.nsf/alldocsbyunid/E2F053226B416748C125869D002FA33A/$FILE/arsredovisning_1990.pdf)

SEB (1992). *Årsredovisning 1992*. Tillgänglig:
[https://webapp.sebgroup.com/mb/mblib.nsf/alldocsbyunid/641AD79359904FE7C125869D002F68A8/\\$FILE/arsredovisning_1992.pdf](https://webapp.sebgroup.com/mb/mblib.nsf/alldocsbyunid/641AD79359904FE7C125869D002F68A8/$FILE/arsredovisning_1992.pdf)

SEB (1993). *Årsredovisning 1993*. Tillgänglig:
[https://webapp.sebgroup.com/mb/mblib.nsf/alldocsbyunid/B77ED6F8901EA2ACC125869D002F4F7C/\\$FILE/arsredovisning_1993.pdf](https://webapp.sebgroup.com/mb/mblib.nsf/alldocsbyunid/B77ED6F8901EA2ACC125869D002F4F7C/$FILE/arsredovisning_1993.pdf)

Bilagor

Bilaga 1

| Tabell 4: Genomgång av respektive banks erfarenheter och kontext 1983–1990 | | | |
|---|---------------------------|---|---------------------------|
| Mekanism | Handelsbanken | S-E Banken | Gota Bank |
| Erfarenheter från stora kreditförluster under 1970-talet | Ja | Nej | Nej |
| Kollektivt ledarskap | Nej | Ja | Nej |
| En och samma verkställande direktör under 1983–1990 | Ja | Nej | Nej |
| Definierad ledningsgrupp | Ja | Nej | Nej |
| Beslutsfattande nivåer | 2 | 3 (Lokalkontor, centralkontor och stora styrelsen) | 2 |
| Centralt formulerade riktlinjer för krediter | Ja ⁶⁸ | Nej | Nej ⁶⁹ |
| Decentraliserad struktur | Ja | Ja | Ja |
| Beslutanderätt på kontorsnivå | Ja (Allra flesta fall) | Delvis (Upp till 15 miljoner) | Ja (Allra flesta fall) |
| Nivå för resultatredovisning | Kontor | Centralkontor | Respektive dotterbolag |
| Antal ledamöter i centralstyrelse | 18–19 | över 40 | 12 |
| Balanserad ledningsstruktur | Ja | Delvis | Nej |

⁶⁸ Hedelius riktlinjer var inte policy utan mål och rekommendationer för kontorschefer att följa.

⁶⁹ Ledningens riktlinjer var formulerade av ägarna, primärt Proventus