

A portrait of an elderly man with glasses, wearing a dark suit, white shirt, and patterned tie. He is looking slightly to the right of the camera with a neutral expression. His hands are clasped in front of him, and he is wearing a watch and a ring.

*Jan  
Wallander*

*Forskaren  
som bank-  
direktör*

SNS Förlag

Till Handelsbankens kontorschefer  
– de som gjorde det och gör det

*Jan Wallander*

*Forskaren som  
bankdirektör*

---

Att utveckla och förändra

---

SNS Förlag

SNS Förlag  
Box 5629  
114 86 Stockholm  
Telefon: 08-507 025 00  
Telefax: 08-20 62 06  
E-post: bok.info.order@sns.se  
Hemsida: www.sns.se

*Forskaren som bankdirektör*  
– att utveckla och förändra  
Jan Wallander  
Första upplagan  
Första tryckningen

Detta är andra delen av Jan Wallanders memoarer.  
Första delen, *Livet som det blev*, kom ut 1997.

© 1998 Författaren och SNS Förlag  
Omslag: Nyebølle Grafisk Form AB  
Omslagsfoto: Victor Lenson Brott/Fotojournalisten AB  
Formgivning och sättning: Helen Miller Crafoord/Cosmos Art  
Tryck: Kristianstads Boktryckeri AB, Kristianstad 1998

ISBN 91-7150-734-5

# Innehåll

VID SKILJOVÄGEN 9

LÄROÅR I SUNDSVALL 12

Sundsvall – staden vid Selångerån 12

Familjen, nya vänner 22

ATT SÄLJA INLÅNING TILL HUSHÅLLEN 26

Nya marknadsföringsgrepp 28

Jubileet – en höjdpunkt i traditionell anda 32

En annorlunda politik 37

Tankar om revision 45

DEN INSTITUTIONELLA MARKNADEN 48

Det industriella landskapet 51

Det sociala landskapet 53

Embryo till en penningmarknad 54

ATT SKAPA EN MARKNAD 56

Norrländska framtidsperspektiv 58

Företagaren – en svårfunnen guldklimp 60

I partnerskap med staten 64

Två lokaliseringsfall 66

Andra strängar till vår båge 68

Tulwe – ett norrländskt utvecklingsbolag 69

Katastrofen och lösningen 72

Lärdomar 75

Två norrländska företagare 77

DEN NATIONELLA SCENEN 81

Sammanträde på Riksbanken 81

Den stränge magistern och de vanartiga gossarna 83

Regleringarnas effekter 87

Provinsbankssamarbetet 89

Sju små negerpojkar 93

## IN PÅ SISTA VARVET 97

- Familjen 97
- Banken 100
- En man för sig 102
- Politikern som företagare 104
- Strukturrationaliseringar 106
- Aktiviteter i Stockholm 112

## UPPBROTTET 116

- Gunnar Hellerot 120

## HANDELSBANKEN – FRÅN VD TILL HEDERSORDFÖRANDE 117

- Grundidéerna 124
- System 71 127
- Presidiet 131
- Töre, Olle och Jan 133
- Den nya bankledningen 142
- Åren som vd 148
- Den nya storbanken 153
- Fersenska palatset 155
- Södergarn 161
- Bankerna och samhället 164
- Statliga representanter i styrelsen 167
- Ordförandetiden 169
- Verksamheten utomlands 176
- Utlopp för forskarintresset 178
- Hedersordförande 180
- Budgeten – ett onödigt ont 184
- Indexfonder 187
- Etikkommittén 189

## INGET JUBILEUM

## MEN EN REJÄL PENSION 195

- Oktogonens tillkomst 197
- Förslagets grundläggande drag 199
- Behandlingen i styrelsen 201

Intresseorganisationernas inställning 203  
Bankinspektionen och revisorerna 204  
Stämmans roll och reaktion 206  
De anställdas reaktion 207  
Förändringar i systemet 208  
Löntagarfonderna 209  
Styrelserepresentationen 211  
Oktogonen som kapitalförvaltare 213  
Oktogonsystemets effekter 214  
Efterbörd av löntagarfondsdebatten 215

## FRÅN ÅSBRINK TILL FRIHET – FRÅN FRIHET TILL BANKKRIS 21

Det svarta fåret 224  
Förhandlingar om miljonprogrammet 225  
Verkligheten tränger på 227  
Kreditpolitiska utredningen 228  
Bankkrisen 234  
Kommittéarbete i konflikt 235  
Åter på galärbanken 239  
Förlusternas orsaker 241  
Vem bar ansvaret? 242  
Handelsbanken – bäst i klassen 249

## MAKTEN OCH DESS LOCKELSER 2

Makten i företaget 258  
Makten över krediterna 262  
Erfarenheter från olika företag 265  
Skall vd eller styrelsen ha makten? 275  
Styrelsens roll och uppgifter 279  
Maktdelningstanken 291  
En återuppståndna och förändrad aktiemarknad:  
VPC:s uppkomst och kris 296  
Systemets effekter 299  
Sfärer och nätverk 301  
Vad driver oss? 310

Massmedias och bolagsstämornas nya r  
Har marknaden alltid rätt? 317  
Mellan Skylla och Charybdis 320  
Enskilda ägare 321  
Aktiefonder och försäkringsbolag 322  
Investmentbolagen 325  
Staten 326  
Stiftelser och fonder 327

## KONFLIKTEN MED ABBE 330

Ett obehagligt uppvaknande 330  
Familjen Bonnier 332  
Får sitta till 70 om inte ”alltför djävligt”  
Uppfödd med DN 336  
En tidning med problem 337  
Chefredaktörsbyte 342  
Abbes känsla för gränser 345  
En mer olycksbådande möjlighet 349  
Nytt tryckeri 353  
Vemod och saknad 356

## EPILOG 358

Personregister 370

# Vid skiljovägen

*Herkules arla stod upp en morgon i första sin ungdom,  
fuller av ångst och tvik hur han sitt leverne börja skulle ...*

Så läste vi i gymnasiet hur Stiernhielm beskrev sin hjältes tvekan mellan fru Lusta och en trofast och ädel gudinna i skepnad av fru Dygd.

Visserligen var jag inte precis i ”första min ungdom”, hade just fyllt 40, men valet var likartat. Hela mitt vuxna liv hade vigts åt Minerva, hade fyllts av att med vetenskapliga metoder söka sanningen. Ofta hade det naturligtvis varit en ganska trivial verksamhet, men sanningssökandet hade fyllt mig med en glädje som kunde kännas inte bara meningsfull utan högtidlig. Vi forskare var i sanningens tjänst.

Som jag skildrat i första delen av dessa memoarer<sup>1</sup> hade jag som medarbetare och senare som chef verkat vid Industriens Utredningsinstitut (IUI), som på 50-talet var Sveriges ledande forskningsinstitution. Där hade jag verkligen fått utlopp för min forskningslust, och nu fanns inom räckhåll en professur. En sådan position var ju vad alla i min värld strävade efter. Skulle jag verkligen lämna allt detta för att bli bankdirektör? Det var det valet jag stod inför när jag i december 1960 erbjöds att bli chef för Sundsvallsbanken, den norrländska provinsbanken med huvudkontor i Sundsvall.

Som jag tidigare berättat kan pappa sägas vara skaparen av HSB, vars chef han varit sedan starten på 20-talet. I nära samverkan med socialdemokratin hade han vidare varit med om att utforma den sociala bostadspolitiken. I denna värld och därmed i min barndoms och min ungdoms värld stod inte bankdirektörer och andra direktörer särskilt

1) Jan Wallander: *Livet som det blev*, Albert Bonniers Förlag, 1997.

högt i kurs. Helt främmande för mig var dock inte denna andra värld. Som forskare hade jag sysslat med näringslivsproblem och som chef för Studieförbundet Näringsliv och Samhälle (SNS) under 50-talets första år hade jag i hög grad rört mig bland direktörer. Men skall sanningen fram så delade jag väl samtidigt den litet överlägsna syn på det praktiska livets män, som inte är ovanlig i akademiska kretsar. Direktörernas resonemang verkade inte alltid så genomtänkta och begåvade och deras allt uppslukande intresse för pengar hade vi svårt att förstå. Vi ville naturligtvis också ha goda inkomster, men som enda mål i livet verkade det torftigt i jämförelse med vad vi strävade mot.

Men trots allt detta så kände jag faktiskt inte särskilt stor tvekan när jag fick frågan av Sundsvallsbankens styrelse. Det var som om jag kommit till änden på repet i mitt forskarliv, och denna möjlighet att handgripligt få ta del i det ekonomiska livet var oerhört lockande. Intresse för praktiska problem hade också i hög grad präglat mitt forskningsarbete. Min doktorsavhandling hade handlat om utflyttningen från Klarälvdalens skogsbygder och vad man eventuellt borde göra åt den. Vid IUI hade jag bland annat arbetat med frågor som var av vitalt intresse för den svenska bilindustrin. Som chef för SNS och sedan för IUI hade jag vidare handgripligt fått syssla med företagsekonomiska vardagsproblem och hur man leder forskare, en inte helt lätt personalkategori.

Dessa erfarenheter hade inte känts avskräckande utan i stället stimulerande.

Att jag fick frågan trots att jag inte var bankman och helt saknade praktisk företagserfarenhet hängde ihop med att Erik Huss något år tidigare lockats upp till Sundsvall för att bli chef för banken. Nu hände det sig så att Erik efter drygt ett år i Sundsvall fick ett erbjudande från Stockholm, som han inte kunde motstå.

Under sin korta tid i banken hade Erik gjort ett starkt intryck på styrelsen och hans ord vägde därför tungt vid valet av efterträdare. Han föreslog att jag skulle få jobbet. Vi kände varandra väl sedan min tid i SNS och uppenbarligen trodde han att jag skulle kunna klara av en företagsledaruppgift. Styrelsen följde förslaget, vilket måste sägas var djärvt och okonventionellt.

Erik Huss skulle lämna i början av sommaren, då jag skulle sätta mig i stolen. Sedan jag tackat ja vid årsskiftet hade jag under våren blivit invald i styrelsen vid stämman, men mest ägnat mig åt att inom IUI slutföra en utredning om den svenska industrins väntade utveckling under början av 60-talet.

Nu var sommaren här och jag skulle lämna forskningen och den akademiska världen och byta till praktisk verksamhet. Lägga av docentiteln och i stället lystra till benämningen bankdirektör. Jag hade valt ”fru Lusta” och hon kom sannerligen att ge mig mycken lust och glädje.

I förordet till första delen av dessa memoarer skriver jag att läsaren möjligen kunde känna igen en del från andra böcker jag skrivit. Detta gäller även för denna del. I en bok från 90-talets början har jag sålunda från andra utgångspunkter behandlat vissa av mina erfarenheter under den tid jag nu skriver om. Boken hette: *Från Vängåvan till Kungsträdgården*<sup>2</sup>. Läsare av den boken kan nog känna igen ett och annat eftersom upprepningar varit svåra att undvika. Jag hoppas emellertid att de inte skall känna irritation utan glädja sig åt sitt goda minne.

2) Jan Wallander: *Från Vängåvan till Kungsträdgården*, Bonnier, 1991.

# Läroår i Sundsvall

## *Sundsvall – staden vid Selångerån*

När jag i sommarvärmens kom in i ankomsthallen på flygplatsen stod bankens chaufför – Helge Edström – och väntade i uniformsmössa och livré. Han tog mina väskor från bandet och bar dem ut till bankens långa svarta Mercedes. Han höll upp dörren och jag satte mig bak i det mjuka sätet klätt med grå sammet.

Vi gled iväg och jag började ställa några frågor. Han svarade kort och återhålllet.

– Jo, flygplatsen hette Midlanda eftersom den låg på en ö i Indalsälvens delta mitt emellan Sundsvall och Härnösand. Vi passerade en bro över älvarmen. Bron var ny. För bara något år sedan hade man måst ta färja och om vintrarna körde man på isen. På vårarna när det låg halm på isen som skydd mot värmen åkte man med öppna dörrar, så man kvickt kunde komma ut ifall det skulle börja braka.



*Helge Edström kör bankens Mercedes.  
Ibland gick det fort. Helge betraktade varje om-  
körning som en fjövlämpning mot banken.*

Vi svängde in på riksvägen vid Bergforsens kraftverk, det sista i Indalsälven på dess väg mot havet. Nere vid älvstranden skymtade laxodlingsanstalten.

Längre in gick en väg till vänster. Det stod Wifstavarf på skylten. Där låg en såg, en massafabrik och ett nytt stort pappersbruk, den enda skogsindustrin i området som inte hörde till Cellulosabolaget, SCA. Passerade Timrå med kommunalhus och den sociala bostadspolitikens beigea trevånings hyreslängor.

Över samhället höjde sig Östrand, den stora sulfatfabriken som byggdes på 30-talet. Det bolmade ur de höga skorstenarna. Jag mindes minnesramsan: "Sulfit luktar skit och sulfat luktar mat." Det gjorde det verkligen, det kändes som i ett bageri.

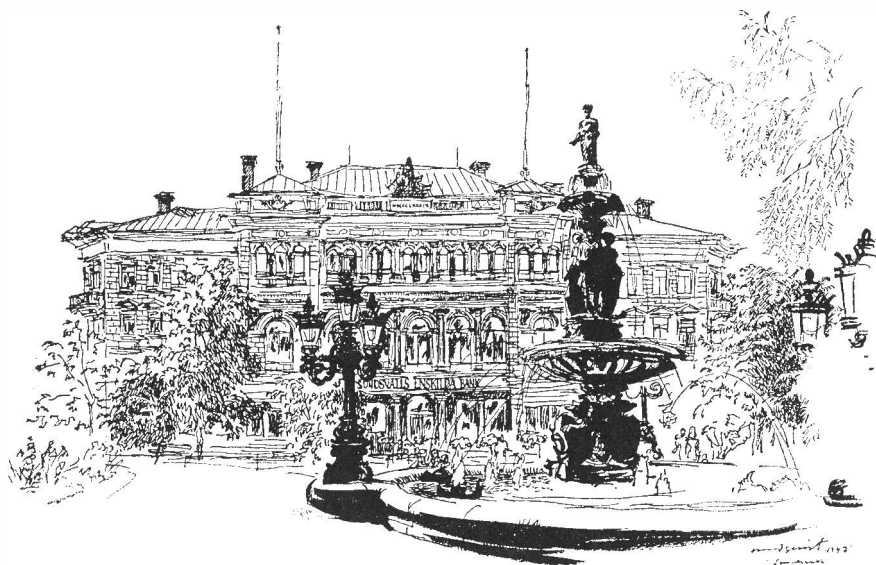
Vägen svängde ned utmed bukten och sedan i en lång stigning upp mot höjden på andra sidan. I kröken låg en riddarborg från sent 1800-tal, sågverksmagnaten Bünsows forna sommarbostad. Huset hette Merlo. På vintrarna bodde magnaten i Stockholm i ett palats vid Strandvägen – Bünsowska huset. Ett slott från Loire-dalen i I. G. Clasons svenska tappning från 1800-talets slut. Numera hade SCA sitt företagsarkiv i Merlo.

När vi kom upp på höjderna gick i en dalgång en väg till vänster, till Alnön. Fanns det några sågar kvar på ön? Nej, de var alla borta sedan länge. När jag senare var där ute kunde jag i gräset se resterna av deras grundmurar, där de legat utmed stränderna runt hela ön. Det var väl Elias Sehlstedt som skrev "såg vid såg jag såg varhelst jag såg", när han varit på ön. De var visst ett årtiotal när det var som mest.

Nu kunde vi se Sundsvall långt där nere längst inne i fjärden vid Selångeråns mynning. Staden låg hopklämd mellan de två höga stadsbergen. Det norra med utsiktstorn och ett litet museum där man kunde beskåda Skvadern, den uppstoppade korsningen mellan hare och tjäder. Minnet av några herrars glada kväll i början på seklet. I Norra bergets första sluttning låg SCA-direktörernas fina villor – stadens gräddhylla.

Från toppen på Södra berget var den stora slalombacken utrullad som en matta nästan hela vägen ned. Bebyggelsen vid foten hade en mer proletär prägel. Trevånings, litet rangliga trävillor med skilda ingångar för de olika familjerna.

Bilen gled ned för Esplanaden och Edström stannade vid en sidogång till bankens hus och bar väskorna till direktörsvåningen en trappa upp. Jag gick runt hörnet och ut i Vängåvan, en liten park med träd och en stor fontän. Namnet hade parken fått därför att den var



*Bankens ståtliga fasad tecknad av Birger Lundqvist.*

skänkt av "stadens vänner". Jag vände mig om för att titta på bankhuset eller snarare bankpalatset. Det fyllde ett helt kvarter och dominerade platsen.

Huset stod färdigt några år före den stora branden 1888, då det mesta av staden brann ned. Det var ett av de få stenhusen och låg fritt, men blev ändå ordentligt skadat. Det byggdes snabbt upp igen så när som på de två fasadtornen.

Det var alltså det här stora huset och allt som fanns i det och mycket mera som jag nu var chef för. Det kändes litet högridligt. Jag gick genom den stora porten, där folk strömmade in till den väldiga banksalen. Edström hade kommit in och satt vid en liten vaktmästardisk till höger. Ingen tog någon notis om mig och framme vid den långa bankdisken, som löpte efter salens hela längd stod folk och fick sina bankärenden uträttade.

En gammal Blandarteckning dök upp i tankarna. Den handlade om den värnpliktige som blivit befördrad. Ställde upp sin lilla grupp och meddelade:

– Jag har i dag blivit utnämnd till vicekorpral, jag kommer att bli sträng men rättvis.

Var det så man gjorde? Jag hade varit uppe av och till under våren för att träffa medarbetarna och gå i lära hos min företrädare. Men nu hade Erik lämnat och för första gången var jag där på "riktigt". I en glasad avbalkning i ena hörnet satt Hans Westerlund, som var chef för

rörelsen i Sundsvall. Hans hade varit 40 år i banken och var en älsklig person med ett varmt leende under det grålockiga håret. Han hade fått syn på mig genom glaset och kom ut. Han tog mig om axlarna och vi gick in mot bankledningens avdelning för att hälsa. I ett krypin bredvid Hans kontor satt Karl Erik Åman. Han var civilekonom och en av Eriks påläggskalvar. Det var tänkt att han skulle bli efterträdare när Hans gick i pension om några år.

I det första stora rummet utmed korridoren satt K.G. Sjöstedt, Eriks andra "fynd" och Gunnar Hellerots assistent. Där satt också Ninnie Engelfelt, som varit Eriks sekreterare och nu skulle bli min. Hon var gift med en son i familjen Engelfelt, som drev stadens stora möbelaffär som låg i nästa kvarter.

Första rummet efter hörnrummet var Gunnars. Han var ett par år äldre än jag och hade börjat i banken för mer än 20 år sedan. Han hade gått den långa vägen, men varit ledig vissa tider och blivit civilekonom. Styrelsen hade utsett honom till min ställföreträdare. Naturligt om han var besviken över att ha blivit förbigången av en yngre person utan praktiskt företagskunnande och som helt saknade bankerfarenhet.

Till bankens ledning hörde också Ando Wikström och Ebbe Wikmark. Ebbe satt i en annan ända av huset och var bankens jurist och



*I slutet av 30-talet däckade man över bankhusets gård och skapade den nya banksalen. Tidigare fick kunderna ta trappor upp med sina bankärenden.*

styrelsens sekreterare. Vi kände varandra sedan tidigare eftersom vi gått i Östermalms läroverk tillsammans. Ando var chef för rörelsen i Stockholm och välbärgad ättling till en gammal Sundsvallsfamilj. En förfader hade spelat en viktig roll vid bankens tillkomst för nästan hundra år sedan.

Det stora hörnrummet var mitt med mahognypanelade väggar och höga fönster ut mot stadens torg. Erik hade städat undan alla papper och skrivbordet var tomt och blankt så när som på en liten tunn röd bok i klotband. Det var ett inbundet exemplar av Hermodskursen ”Bankteknik för Bankmän” i sex brev. För att man skulle kunna bli ordinarie tjänsteman i banken måste man klara av breven. Jag hade fått låna boken och satt i gång med att läsa in kursen. Där fanns mycket matnyttigt för mig att lära om växlar och korsade checkar och olika typer av in- och utlåningsräkningar. Men det var ju bara första förberedande.

Här satt jag sedan i sommarstiltjen och läste breven och något trängande behov av mina tjänster verkade inte finnas. I vilken ända skulle jag börja? Nåja, så småningom började det komma papper på mitt bord. Limiter, som skulle fastställas, och direktionsprotokoll som skulle skrivas under och statistik som skulle analyseras. I sommarstiltjen dök det också upp en och annan kund, som ville ha sig en pratstund med den nye chefen. En chef som uttalade sig med den största försiktighet eftersom han kände sig vandra på nattgammal is.

Innan jag satte i gång med att i någon mening leda banken fanns det uppenbarligen ofantligt mycket att lära. Lärdomar som jag kunde skaffa mig genom resonemang med medarbetarna i anslutning till olika kreditärenden och i samband med att olika banktekniska frågor blev aktuella. Viktigt var också att fara ut till kontoren och sitta ned med medarbetarna och höra dem berätta om sitt arbete, dess problem och svårigheter. Men jag måste också lära känna och förstå den miljö i vilken banken verkade, och de människor som var grunden för dess rörelse. Det gällde att ge sig ut på stan och försöka få ett grepp om Sundsvall och förstå hur människor levde, tänkte och kände här.

Banken hade spelat en central roll i stadens och bygdens ekonomiska utveckling och här hade den startats 1864 av bygdens välbärgade borgerskap; lanthandlare och grosshandlare, ämbetsmän och en och annan industriman.

Industrialiseringen hade vid den tiden på allvar börjat komma i gång i Sverige och Sundsvall var något av ett Klondyke. Hit strömmade folk från Syd- och Mellansverige för att arbeta på skeppsvarven, vid lastageplatserna och i sågverken. De kom från England och andra håll

för att bygga nya sågverk och sulfit- och sulfatfabriker samt för att starta handelsfirmor som kunde föra trävarorna och massan ut över världen. Djärva män från Sundsvall trängde in i Ryssland och startade sågverk och importerade trävaror från Vita havet.

En mycket stor del av denna sjudande aktivitet finansierades av Sundsvallsbanken, som startade kontor i Mellannorrland och i Stockholm för att suga upp kapital. Dessa stora finansiella behov lockade även andra. När den driftige och handlingskraftige sjökaptenen A. O. Wallenberg gav sig in i finansiell verksamhet var det i Sundsvall han steg i land och startade en bank.

Folk tjänade mycket pengar och det skapades stora förmögenheter. När staden brann ned 1888 satte man snabbt i gång med att bygga upp den igen. Men nu byggde man en ståtlig stenstad. Den fanns i stort sett orörd kvar runt omkring när jag såg ut genom fönstren. Att den var kvar och inte ersatts av Domusvaruhus med betongspets och annat liknande var i hög grad stadsarkitekten Schlyters förtjänst. Segt och envist och inte alltid så populärt hade han motsatt sig förändringar av stadsbilden. Till och med Sundsvalls mäktiga Konsum med djupa försänkningar i stadens socialdemokratiska styre, hade fått pressa in sitt nya varuhus bakom en 1800-talsfasad. Men det fanns också en stark känsla för stadens stolta förflutna hos dess invånare och därmed för dessa stenpalats.

Fram till och med första världskriget flödade pengarna. Det är klart att det förekom kriser då en och annan stod på näsan och sågarna stod stilla och elden släcktes under ångpannorna, men det var ändå bara hack i framgångskurvan. Men så kom efter första världskrigets ekonomiska yra och hejdlösa inflation den stora katastrofen med 20-talets depression, som hårt träffade Sundsvall och sågverken och massafabrikerna som låg runt bukten. Många av de gamla familjerna förlorade hela eller stora delar av sin förmögenhet, och personliga tragedier utspelade sig. Av sågverksindustrins organiserade arbetare gick över 60 procent arbetslösa.

Men så småningom gnisslade hjulen åter i gång och bankerna, och inte minst Sundsvallsbanken, började hoppas att få reda pengar för alla de nödlidande fordringar som låg i valven. Så kom då den nya tidens Fågel Fenix – Ivar Kreuger. I augusti 1929 flög han med sitt plan över Norrland för att förverkliga sin vision om en ny, stor norrländsk skogsindustrikoncern.

Den 28 augusti var han i Sundsvall. En andlös Sundsvalls Tidning hade bild av planet och dess djärve förare, sergeant Nilsson, och kunde

meddela att nyheten ”spred sig som en löpeld ut i distriktet i arla morgonstund”. Den mytomspunne Kreuger hade kommit ”i sällskap med en utvald tropp industrimagnater”.

Från olika banker köpte han nu ihop det som skulle bli Svenska Cellulosabolaget. Mycket hämtades upp ur Sundsvallsbankens valv. Till skillnad från de flesta andra nöjde sig emellertid inte Erik Berggren, bankens chef, med Kreugerpapper utan begärde och fick kontanter. Enligt honom vilade det nämligen ”något äventyrligt över herr Kreugers affärer”. Några år senare blev han sannspådd och säkerheterna och förlusterna hamnade i Handelsbanken, som stått för huvuddelen av finansieringen. Den banken fick sedan ägna sig åt att försöka få på fötter de företag som man fått överta som en följd av den stora krisen på 30-talet. I samband med krigsslutet hade man kommit så långt att man kunde samla de tidigare förlustengagemangen i ett nytt bolag – Industrivärden – vars aktier såldes ut till bankens aktieägare.

Krisen och Kreugers visioner ledde alltså till att all skogsindustri i trakten och mer därtill blev en del av SCA, som var kund i Handelsbanken. De enda ”fristående industrierna” i området var Wifstavarf, med Investor<sup>3</sup> som dominerande ägare, och Sundsvalls verkstäder som gjorde maskiner till glasindustrin och ägdes av ett amerikanskt företag.

Ledare för SCA var Axel Enström, en mörk, stor, kraftig och stilig karl. Han var ingen blek tjänsteman söder ifrån utan var född i Kalix och hade sedan under många år verkat i Ådalen, där han som sågverksförvaltare visat sin förmåga. Han var den sorten som om det blev bråk i sågen gick ut och hotade bråkmakaren med stryk om han inte lugnade ned sig. Ingen tvivlade på att han menade allvar. Med honom hade nytt liv kommit till Sundsvall efter alla åren efter Kreuger då industrierna styrts från Stockholm. Axel Enström förde tillbaka ledningen till staden och ett stort modernt huvudkontor hade byggts nere vid Selångeråns utlopp. Nu hade han just lämnat vd-skapet och flyttat ur sitt chefsrum. Men han satt kvar i rummet intill som styrelseordförande. Han hade efterträtt av en man av helt annat kynne. Eije Mossberg var hovrättsjurist, därefter socialdemokratiskt statsråd och sedan landshövding i Falun. Därifrån hade han av Tore Browaldh hämtats till chefskapet för SCA.

Som chef för Sundsvallsbanken kunde jag konstatera att, med undantag för Wifstavarfs lokala affärer, banken inte hade några förbindelser att tala om med de stora industriföretagen i bygden. Vår

3) De tidigare Investor och Providentia, senare sammanslagna under detta namn. I fortsättningen får det stå för båda företagen.



*Två typer av ledare – Axel Enström och Eije Mossberg.*

kundkrets var i stället ättlingarna till de gamla familjerna från storhetstiden och den verksamhet de bedrev. De var aktieägare i banken och engagerade i stadens mindre och medelstora företag. De och senare tillkomna familjer dominerade stadens kommersiella liv. Det var familjen Sellin som i kvarteret bakom banken drev stadens tryckeri och gav ut Sundsvallsposten, en liten eftermiddagstidning. Vid Storgatan låg Konfektasken, där familjen saluförde choklad av egen tillverkning och högsta kvalitet. Till jular och påskar ställde sig Sundsvallsdamerna i kö för att försäkra sig om de ätråvärda silveraskarna med sidenband. En medlem av familjen var chef för bankens kontor i Örnköldsvik.

Litet högre upp vid torget hade Sundsvalls Tidning sin officin. Tidningen var liberal och ortens dominerande tidning. Den ägdes och drevs av familjen Ahlström. Torgets bortre kortsida dominerades av en stor byggnad i 1890-talsrenässans – Björnströmska huset. En ättling var optiker och hade sin affär i en lokal i bottenvåningen. Framför huset och mitt på torget stod en staty av Gustav II Adolf – stadens grundare. Stadsgrundandet var ju 1600-talets förm för regionalpolitik.

Familjen Mörch drev vid Storgatan stadens ledande varuhus. Chef var nu Yngve Mörch, som bodde en trappa upp i bankhuset och var vice ordförande i bankens styrelse. Vid en sidogata till Storgatan låg stadens stora färghandel, ägd av familjen Nyberg. En bror till dess chef var vd för Dynäs och Svanö uppe i Ådalen.

Längre ned mot hamnen låg vid Storgatan det mytomspunna hotell Knaust med sin berömda trappa. Det gick historier om hur glada träpatroner ridit uppför den till festvåningen under våta kvällar. Det lär ha varit väsentligt svårare att få ned hästarna, när herrarna senare nyktrat till. När så var behövt var det till Knaust vi bjöd våra kunder och besökare. Här fick de äta i den stora matsalen med speglar både i taket och runt väggarna. Hotellet drevs numera av klanen Wilöf.

Hallström och Nisses var det ledande byggnadsföretaget. Det hade byggts upp av Anders Nisses. Chef var nu Göran Källqvist, son till bankens tidigare vd och gift med en av Anders döttrar. En annan dotter var gift med en son i den gamla Wikströmska familjen vars huvudman alltså var vår chef i Stockholm.

Så här var det hela tiden. Drog man i en tråd så dök det upp förfäder och förbindelser med andra familjer. Jag minns hur Dodde – Marcus Wallenberg – när vi talade om olika affärer visat en för mig häpnadsväckande kunskap om de inblandade personernas släktskapsförhållanden. Vem som var son och dotter och barnbarn och kusin till vem och gift med vem. Uppenbarligen fann han förklaringar till deras beteende i sådana förhållanden. Det var något jag aldrig intresserat mig för. Det var ingenting man som nationalekonom fått lära sig att ta med i analysen när man ville förklara olika ekonomiska förlopp. För att tala i nu gångbara termer började jag inse att det var fråga om ett invecklat system av nätverk. Det var tydligen viktigt att försöka komma underfund med hur allt detta fungerade.

När jag gick till Knaust för veckomötet i Rotary mötte jag många av nätverkens medlemmar. Men där fanns också representanter för andra kretsar. Folk som kom till Sundsvall som ett led i sin karriär och inte sällan försvann efter några år även om en del blev kvar till pensioneringen. Där fanns hovrättslagmannen von Schultz, rektor Boman vid läroverket och docenten Johnsson, överläkare vid Sundsvalls stora lasarett. von Schultz hade tidigare varit borgmästare i Sundsvall. Hans hustru var påfallande vacker och hade besjungits av Olrog, som borgmästarinnan med den formfulländade figuren.

Utsocknes i karriären var också många av tjänstemännen vid SCA. Här fanns dock en del med anknytning till Sundsvallsfamiljer. Cellulosabolagets chefsjurist var Jan Velander, son till Gustaf Velander, stadens tidigare rådman och ledamot av första kammaren. I 32 år var Gustaf Velander medlem av bankens styrelse. De sista åtta åren var han dess ordförande.

Men det fanns också en annan än denna borgerliga värld. Det var en värld där man kände sig tillhöra eller med ideologiska band vara knuten till arbetarklassen. Dess språkrör var Dagbladet, stadens andra morgontidning, och dess politiska hemvist var socialdemokratien. Sundsvall var ett av socialdemokraternas starkaste fästen. Representeranter för de borgerliga partierna spelade numera en andraplansroll i fullmäktige. Den radikala traditionen var av gammalt datum. En av landets första större strejker inträffade 1879 bland sågverksarbetarna i Sundsvallsområdet. Landshövding Treffenberg kom från Härnösand för att stödd på lagen och medföljande militär försöka tala de strejkande till rätta.

Minnena levde kvar och i den socialdemokratiska kretsen fanns mycket av gammalt ingrott bolagshat och föga förståelse för direktörerna och deras livsstil. Ett minne från oroliga år var att Sundsvall vid denna tid var den enda stad norr om Stockholm som hade ridande kravallpolis. Några år senare såg jag dem i aktion med sina långa ridpiskor, då det brutit ut kravaller på Stortorget och folkmassan jagades från den ena änden till den andra av de beridna poliserna. Den gången hade dock bråket inte sin grund i klasskamp och svält utan i slagsmål om flickorna mellan stadens ungdomar och landstigna sjömän.

Men det fanns också en stark strävan på båda håll att lägga det gamla bakom sig och minska klyftorna. Några år efter det att jag kommit till Sundsvall accepterade konsumchefen och stadens starke man Harry Sjöström inbjudan att komma med i Rotary. Det var ett glädjande tecken. Det lär ha grumsats en del i de socialdemokratiska leden över denna beblandning med borgerligheten, men det satte sig Harry över. Några år senare blev också den andre starke mannen inom socialdemokratien, kommunalrådet Ivar Nordlander, medlem av Rotary. I början av 60-talet kom också Ewert Söderberg, Dagbladets chefredaktör med i klubben. Anhängarna av ideologisk renlärighet blev emellertid mer högljudda efter 1968. Det kan ha bidragit till att Nordlander lämnade i mitten av 70-talet.

Det här var alltså den värld i vilken vi hade vår verksamhet. Hur borde vi gå till väga för att expandera i denna typ av samhälle och tränga undan våra konkurrenter? Så här var det ju inte bara i Sundsvall utan överallt i Norrland där vi drev vår rörelse – i Gävle, Söderhamn, Hudiksvall, Östersund, Härnösand, Örnsköldsvik, Umeå, Skellefteå, Kiruna och Haparanda, för att bara nämna städerna. På många sätt i grunden likartade men ändå andra världar, som det gällde att komma underfund med.

## *Familjen, nya vänner*

Men Sundsvall var också den värld där jag och min familj skulle leva och finna oss till rätta. För en stockholmare var det ett stort steg att lämna släkt och vänner och den akademiska världen, med dess intellektuella stimulans och utmaningar. Att inte ha Djurgården som fritidsområde utan Södra berget och terrängen bortom Sidsjön. Inga ljusa och varma vårkvällar utan snö och köld långt in i maj. Men snön var ändå en stor fördel för den som var road av skidåkning och i det hänseendet varit vanlottad i Stockholm.

Anna, vår äldsta dotter, kom inte med till Sundsvall. Hon hade just tagit studenten och börjat läsa i Uppsala.

Malin och Fanny var 14 respektive 9 år när vi flyttade upp. De anpassade sig snabbt. För Ann Charlotte, min dåvarande hustru, var det naturligtvis besvärligare. Hon hade inte som jag ett arbete som fyllde henne, men kom också hon snart in i stadens sociala liv och blev efter några år nämndeman.

Att en stockholmare och hans familj möttes med vänlighet och gästfrihet av Sundsvallsfamiljerna var kanske inte så märkvärdigt med tanke på att det rörde sig om den nye chefen för bygdens bank. I själva verket var det närmast en fördel att komma söder ifrån och alldeles särskilt från Stockholm. På den tiden, och så är det nog fortfarande, fanns det mycket av mindervärdes känsla hos dem som levde i Norrland. Det gick en jämn ström av ungdomar från glesbygden i inlandet till städerna vid kusten och därifrån söder ut. Det verkade som det mesta nya och spännande hände söder över och alldeles särskilt i Stockholm. Då kändes det stimulerande och roligt att en stockholmare, som uppenbarligen hade andra möjligheter, hade sökt sig hit upp.

– Säg, hur trivs ni häruppe i Sundsvall?

Det var den vanligaste frågan vi fick, med en litet ängslig förhoppning att vi skulle svara att vi trivdes alldeles utmärkt och inte hade någon tanke på att flytta söder över.

Vi fick många nya bekanta och mycket trevligt i Sundsvall. Men vi fick också några nya nära vänner och det är det inte så ofta man får. Två familjer som kom att betyda mycket för oss, då och senare.

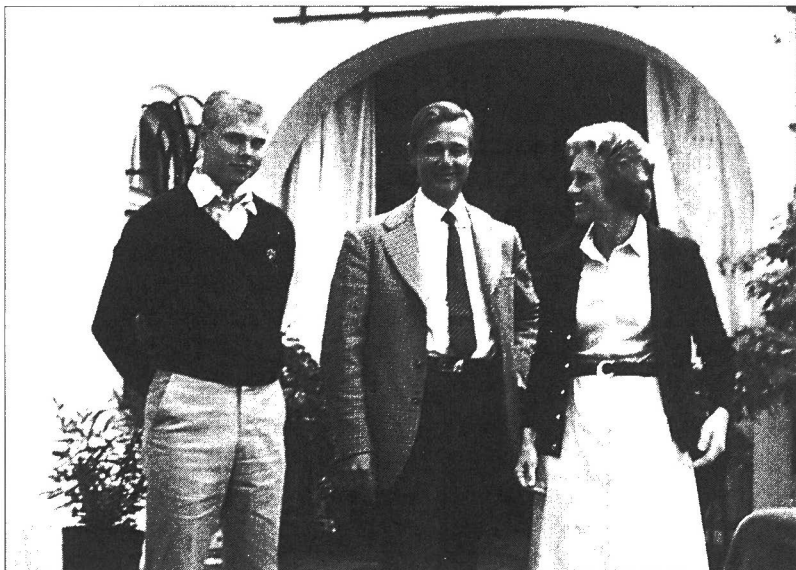
Kulturlivet i Sundsvall hade två centra – Jonssons bokhandel tvärs över torget och museet längre upp på Storgatan. I bokhandeln arrangerade Arne Jonsson författaraftnar och lyrikcirklar. Han var eldsjelen som såg till att Riksteatern kom och spelade på den gamla teatern och han arrangerade musiksoaréer i Stadshussalongen.



*Ingemar och Britt Tunander sedan de flyttat till Gärlé, där Ingemar blivit landsantikvarie. De bidrog till att göra porcelinskatterna "inne".*

Museet hade länge sovit en törnrosasömn, men sedan några år hade nya och friska vindar börjat blåsa. Man hade lyckats locka dit Ingemar Tunander, representant för en ny generation museimän. De som såg som sin uppgift att locka in en ny publik i lokalerna och ge dem kulturella upplevelser, och inte bara att samla på hög och värda och damma samlingarna. Det betydde en livlig utställningsverksamhet, inte minst var det fråga om konstutställningar.

Jag sökte upp Ingemar på museet och kände att jag mött en själsfrände, så där som man gör någon sällsynt gång. Själsfrändskapen blev inte mindre av att Ingemar var gift med Britt, konstvetare och nybliven litteraturrecensent i DN. I sena vinterkvällar brukade Ann Charlotte och jag promenera upp mot Södra berget och gå in på bakgården till det gamla trähus där Ingemar och Britt bodde i bottenvåningen. Genom det stora spröjsade fönstret såg man rätt in i deras vardagsrum där de satt framför brasan efter middagen. Ingemar med någon bok och eftertänksamt rökande sin pipa. Britt upp då och då för att hämta något. De kom närmast från Falun där Ingemar varit landsantikvarie. Vaggarnas mörkgröna pärlspont och hyllan högt upp som löpte runt rummet minde om Sundborn. Vi knäckade på rutan och de vinkade in oss. Det blev te och skorpor och kex och bullar och vi pratade om



*Familjen Sundblad på semester i varmare trakter.*

konst och inredningsidéer och om livet och människorna i Sundsvall och mycket annat. Det blev sent och när vi halkade i snön nedför backen hem kändes det varmt och fint.

En dag när jag satt i mitt rum på banken hörde jag liv i korridoren utanför. Någon talade med hög röst och det lät som han smådansade. Jag gick ut och fann en ung man omgiven av bankens direktörer. Han häcklade dem och skämtade vanvördigt om Sundsvallsbanken. Direktörerna verkade djupt chockerade men svarade tillkämpat artigt. Jag fick klart för mig att detta var Erik Sundblad, den nyutnämnde chefen för det stora och för banken betydelsefulla Wifstavarf. Han såg mycket ung ut och var det också. Han hade nyss fyllt 30. Jag svarade Erik med samma mynt och tog in honom på rummet och bad honom något ransonera sitt skämtlygne när han umgicks med allvarssinnade bankdirektörer. Det blev början till något som mognade till en djup vänskap under många år fram till Eriks tragiska död i början på 80-talet.

Erik var son till Gunnar Sundblad, en legend i svensk skogsindustri. Som tjuugoåring konstruerade och uppförde Gunnar i början av seklet sammanlagt sex sulfat- och sulfatfabriker för olika skogsföretag i Norrland och Mellansverige. Han byggde upp den moderna skogsindustrin i Iggesund och blev senare bolagets chef. Han var bara 33 år då

han blev vd och ledde sedan företaget i 35 år. När man kör E4 genom Iggesund kan man se hans staty i parken bredvid det stora kontoret.

Eriks äldste bror, Göran, var chef för Almedahl. Den näste i ordningen, Lars, hade efterträtt sin pappa i Iggesund. Erik var den yngste i denna skara av framstående industrimän. Jakob Wallenberg som var ordförande i Wifsta hade handplockat honom som ny chef när den tidigare fått gå. När Stora sex år senare skulle ha en efterträdare till Håkan Abenius hade Erik gjort sitt gesällprov och Jakob tog honom då till Falun.

Erik var gift med den vackra och stiliga Brita, något mer allvarssinnad än han. Numera är hon oldfru på Stockholms slott. Ofta tog vi en sväng med bilen ut till Wifsta efter middagen. Där var vi alltid välkomna, där var det alltid roligt och vi kom att hålla mycket av varandra och umgås mycket. Erik och jag kom också att hitta på en hel del intressanta affärer tillsammans under årens lopp.

# Att sälja inlåning till hushållen

När jag satte mig och tittade på bankens resultaträkning kunde jag konstatera att drygt 80 procent av våra inkomster kom från räntenettet, det vill säga skillnaden mellan de räntor vi fick in på vår utlåning och de räntor vi samtidigt betalade till våra inlåningskunder. Lade man till de avgifter som vi tog ut på kundernas checkräkningar, i realiteten bara en annan typ av ränta, så blev resten en obetydlighet.

Det gällde alltså att låna ut mycket pengar och ta bra betalt för det och samtidigt inte lämna mer ränta än nödvändigt för den inlåning vi behövde för att klara av utlåningen. Att låna ut pengar verkade inte vara svårt. Folk stod i kö för att få låna. Kruxet var att vi och andra banker styrdes med hård hand av Riksbanken, som med olika obehagliga metoder tvingade oss att hålla tillbaka vår utlåning. För kunderna hade det blivit en nåd att få låna.

Även under sådana omständigheter kunde det emellertid bli problem med utlåningsverksamheten. Ganska snart efter det att jag börjat fick vi besök från Stockholm av den fruktade bankinspektören Torsten Hanström. Han ville väl förvissa sig om att den nye bankdirektören inte var inne på några farliga vägar.

Sundsvallsbanken hade en omfattande kreditgivning till bilhandlare i Norrland. Något som gjorde honom mycket bekymrad. Han utvecklade för mig hur riskabelt detta kunde vara. Som säkerhet för lånen hade vi växlar och avbetalningskontrakt som köparna lämnat till bilhandlarna för att finansiera köpen. I hans och många andras ögon vid den tiden var det något äventyrligt och lyxigt att skaffa sig bil. Man kunde inte vänta sig att sådana människor skulle sköta sina avbetalningar ordentligt. Tänk om det blev en konjunktursvacka och bilhandlaren blev tvungen ta tillbaka bilarna. Kanske skulle vi i slutänden

då stå där med ett gärde fullt av begagnade bilar, som stod och rostade. Ett skrämmande perspektiv. Gunnar Hellerot verkade emellertid inte särskilt oroad när det gällde bilkrediterna. Han hade fullständigt rätt, vilket jag så småningom insåg. Personbilskrediterna var föga riskfyllda. Det var annorlunda med lastbilarna.

Men även om våra förluster under hela efterkrigstiden varit försvinnande små så kunde vi åter få vara med om kriser av det slag banken fått uppleva under 20- och 30-talen. Det gällde därför att ha bra instrument för att bedöma de risker vi gav oss in i när vi gav krediter. Att göra sådana bedömningar med hjälp av bokslutsanalyser och annat material var det som Gunnar och de andra direktörerna i huvudsak ägnade sig åt. Det lät mycket övertygande när de drog krediterna för mig. Det här var den konst de utbildats i och hade lång erfarenhet av. Av resultaten att döma fungerade också kreditgivningen mycket väl. Här hade jag nog inget att komma med, så det bästa var säkerligen att för det mesta låta dem sköta det.

Den tekniska standarden på kreditgivningen i Sundsvallsbanken var väl i klass med den bästa i branschen och i enlighet med vad man lärde ut vid handelshögskolorna. Sådana metoder hade man inte på samma sätt använt sig av tidigare. Vid starten och under de första 82 åren av dess liv leddes banken av far och son Erik Berggren. Fadern var rektor vid läroverket och under de inledande åren kombinerade han chefskapet med rektorstjänsten. Under Berggrenarnas ledning hade banken varit utomordentligt framgångsrik och aldrig, till skillnad från så många andra banker, råkat ut för ekonomiska svårigheter av allvarlig art. Men den nya tidens systematiska analyser av bokslutsmaterial präglade inte deras verksamhet.

När deras epok var över i slutet av 40-talet bestämde sig därför styrelsen för att hämta expertis utifrån. Till ny chef utsågs Ola Källqvist. Han kom från Skandinaviska Banken i Malmö, där han varit direktör. Han var civilekonom, hade lång bankerfarenhet och var teoretiskt väl skolad i kreditgivningens teori. Han hade skrivit en bok i ämnet. Han införde nu systematiska engagemangsanalyser och mycket annat modernt. Det var den grund vi stod på. Jag frågade mig emellertid samtidigt hur Berggrenarna egentligen hade burit sig åt. Den värld de levde i var uppenbarligen fylld av risker, mycket större än dem vi mötte. I den världen hade de rört sig med stor säkerhet och utan att utnyttja moderna metoder. Kanske fanns det något som inte rymdes i de företagsekonomiska läroböckerna och som var mycket betydelsefullt? Men tills vidare sköt jag tanken åt sidan.

När det gällde kreditgivningen föreföll sålunda allt väl beställt. Annat var det när det gällde inlåningen, inom det området verkade det finnas mer för mig att göra. Här levde vi i en brytningstid.

Traditionellt hade banken fått sin inlåning från den mer välbärgade delen av allmänheten, som sökte en trygg förvaring för sina pengar och var nöjd med den ränta banken gav. Härtill kom de stora kassor företagen och landstingen och kommunerna höll för sina löpande affärer. Ett viktigt tillskott för finansieringen av utlåningen var vidare de obligationslån, som banken hjälpte företagen liksom kommuner och landsting att placera på marknaden inom och utom landet. På så sätt fick dessa möjlighet att lyfta av sina banklån och banken möjlighet att ge nya krediter. Denna utväg var dock numera i stort sett stängd. Valuta-regleringen förhindrade upplåning utomlands och för svenska obligationslån krävdes Riksbankens tillstånd. Sådana tillstånd var mycket sällsynta fåglar.

Stigande skatter och en tilltagande inkomstutjämnning föreföll vidare minska tillgången på verkligt välbärgade kunder. I kommuner och landsting, men framför allt i företagen, hade dessutom de gamla kamerarna börjat ersättas av civilekonomer. Dessa klipska ungdomar hade på handelshögskolorna lärt sig en hel del om kassahantering och fann att de genom att slå ihop olika konton som företaget hade i bankerna kunde hålla nere det totala belopp som bolaget behövde ha som kassa. Därmed minskade deras kostnader men också vår inlåning. De hade för övrigt lärt sig en hel del annat som tvingade oss att ompröva våra traditionella arbetssätt och minska våra marginaler.

### *Nya marknadsföringsgrepp*

Det fanns alltså många tecken i skyn som gjorde att affärsbankerna började söka efter nya inlåningskällor att ösa ur. Det var då naturligt att intressera sig för hushållen. Det stigande välståndet borde ha gett dem helt andra möjligheter att spara. Det var också en kundkrets som sparbankerna sedan länge intresserat sig för. Av deras utveckling att döma fanns här pengar att hämta.

Intresset hos affärsbankerna för denna kundkrets var ett internationellt fenomen. I Sverige var Handelsbanken under Tore Browaldhs ledning något av en pionjär. Handelsbanken var samtidigt vår huvudkonkurrent och med en Norrlandsrörelse som var väsentligt större än vår.

När jag tittade ut genom fönstret kunde jag snett över torget se Handelsbankens pampiga sekelskiftesbyggnad, som rymde både det stora lokala kontoret och ledningen för distriktet. Folk strömmade ut och in och i fönstren hängde stora och professionellt utförda affischer. När jag och andra i banken öppnade Sundsvalls Tidning på morgonen möttes vi av helsidesannonser och långa artiklar om bärgningen av Vasa, som Handelsbanken engagerat sig i. Inne på kontoret kunde man köpa minnespenningar för 10 kronor och på så sätt stödja bärgningen och konserveringen av fartyget.

Ortens husmödrar inbjöds att komma in på Handelsbankens kontor och delta i en "Gyllene vardag", där de fick lyssna till intressanta föreläsningar om hur man skulle sköta hushållets ekonomi och mottaga en guldfärgad motbok då de öppnade ett eget konto i banken. På ett annat konto kunde de börja spara till en "drömsemester". Så här var det i Härnösand, i Östersund och överallt där Handelsbanken hade kontor.

All denna väl synliga aktivitet skapade en stark och ofta påspädd känsla hos tjänstemännen i Sundsvallsbanken att Handelsbanken, Nordens största bank, ständigt öppnade konton för nya kunder och startade nya kontor och över huvud bredd ut sig på ett oroväckande sätt. Det började bli vanligt att våra gamla och trogna kunder kom in och frågade om inte också vi kunde öppna särskilda konton för pensionärer såsom Handelsbanken gjorde. Mycket oroande.

Det här hade pågått sedan mitten på 50-talet, då Tore Browaldh tillträtt och det samtidigt blivit lättare att få tillstånd att öppna nya kontor. Även den delen av bankernas verksamhet var nämligen hårt reglerad. Under Ola Källqvists senare år hade vi följt efter och öppnat kontor i delar av Norrland där vi inte förut varit representerade. Inte sällan rörde det sig om städer och tätorter där Handelsbanken tidigare varit ensam affärsbank. Vi hade alltså gått till motangrepp på detta och andra områden. Men våra resurser för den nya typen av marknadsföring var naturligtvis helt annorlunda. Vi följde efter så gott vi kunde, men vi hade ingen stor central marknadsavdelning som kunde lägga upp annonskampanjer och ta fram affischer, broschyrer och annat säljmaterial. Vi hade en kamrer vid huvudkontoret som vid sidan om annat sysslade med sådana aktiviteter. Här måste vi uppenbarligen satsa mer.

Något av det första jag fick syssla med när jag kom till banken var att planera invigningen av tre nya kontor, två i Stockholm och ett i Luleå. Jag hade tidigare genom min bekantskap med Erik Elinder, le-

gendarisk entusiast, reklamman och värmälänning, blivit medlem av Säljinstitutets styrelse. Till institutet hörde några annonsbyråer. Jag bad en av dem hjälpa oss. De spelade upp hela det konventionella registret.

Invigningsdagen bjöd vi på kaffe och om man öppnade konto i de nya Stockholmskontoren fick man en Norrlandsnalle – en liten träbjörn – i present. I butikerna i närheten hade vi placerat ut nallar i skyltfönstren. Kunde man tala om var de fanns fick man en större nalle. En annonskampanj i Norrlandstidningarna talade om att Norrlands egen bank nu bredde ut sig i Stockholm. Det blev också en hel del artiklar i pressen om invigningen av de två kontoren, det ena i Hötorgscity och de andra vid Birger Jarlsgatan. Ando, som hade nyttiga kontakter på den kanten, hade nämligen lyckats locka gamle kungen liksom de unga prinsessorna till invigningen. Belåtet räknade vi in gratisreklamen. Att vi lagt ned möda på det estetiska gav också en hel del publicitet. I kontoret på Birger Jarlsgatan hängde en gobeläng ritad av den store Corbusier. Skylten var inte något i neon utan namnet var djupt inhugget i en lång och grov granitsten. Lokalen, strax före hörnet mot Grev Turegatan, tjänar nuförtiden annan verksamhet. Men stenen var en sådan grov bumling att den sitter där än. Fast numera med inhuggningen dold av en skiva.

I Luleå följde vi sparbankerna i spåren och gav en gratisfemman till alla som öppnade ett nytt konto. Sparbankerna gav alla nyfödda en sparbanksbok med en tvåkrona på.

Vad våra och andras försäljningsaktiviteter framför allt gick ut på var att locka in folk i lokalerna och få dem att öppna konton. Att det inte stod så mycket pengar på de nya motböckerna gjorde inte så mycket. Blev folk bara kund i banken så skulle de nog sedan börja spara och kontona växa till sig. För personalen blev det ett mått på framgång att man lyckats skaffa många nya konton. Ett sätt att på ett bräde skaffa sig många nya konton var att få hand om ett bolags checklöner.

När jag började i Sundsvallsbanken gick det ännu i en del fall till så att vid månadsskiftena kom folk in från företagen och satt uppe i det stora styrelserummet och räknade upp pengar, som de lade i lönekuvert och for hem och delade ut. Checklöner var ovanligt men började breda ut sig. För företagen innebar de en stor rationalisering av lönehanteringen. Vid avlöningstillfällena förde de bara över pengarna till de anställdas lönekonton. Det var sedan bankernas sak att se till att löntagarna hade tillräckligt med checkar. Det blev hård konkurrens om checklönerna och bankerna tävlade om uppdragen från företagen

genom att erbjuda allt bättre villkor i fråga om räntor och avgifter. Avgifterna sjönk mot noll och ränteeerbjudandena för de pengar som stod på kontona blev allt bättre. Helt naturligt föredrog bolagen att den ordinarie bankförbindelsen även skötte checklönerna. Det förenklade hanteringen. Det gällde emellertid att även få facket och de anställda med på noterna. Det var inte alltid så lätt och ibland hade de önskemål beträffande valet av bank. Särskilt för de kollektivanslutna innebar det nya systemet en stor mental förändring. Om de tidigare över huvud taget hade haft något bankkonto hade det rört sig om en sparbanksbok. Nu skulle de få konto i en affärsbank, ett av överklassens förtryckarinstrument, och börja skriva ut checkar, också det något som bara borgare sysslade med.

Det är nog ingen tvekan om att checklönerna blev ett instrument i klassutjämnings tjänst på samma sätt som de förkättrade plastkortsen senare fyllt den funktionen. Överklassens attribut har blivit var mans egendom.

I jakten på nya kunder och nya konton var det naturligt att börja intressera sig för periodiska överföringar till hushållen. Vi, liksom andra banker, försökte därför locka kunderna att föra över sina barnbidrag och pensioner till barnbidragskonton och pensionskonton med särskilda villkor. I själva verket var inte villkoren så annorlunda. Det var mest fråga om nya kapprockar på den vanliga sillen. Särskilt namn och särskild färg på motboken och smärre variationer beträffande detaljer i villkoren var vad det rörde sig om. Något annat var heller inte möjligt. Annars skulle hela prisstrukturen rivas upp och det hade vare sig vi eller andra banker råd med.

Samtidigt betydde det att den redan tidigare omfattande floran av olika inlåningskonton i bankerna ökade. Det var lätt att lägga till, men samtidigt mycket svårt för bankerna att komma överens om att ta bort något av det gamla. Att göra det på egen hand verkade vanskligt, då var risken stor att situationen utnyttjades av de andra. Säkrast att låta bli. Men för personalen blev det ett allt större sortiment att hålla reda på.

Ett annat sätt att skaffa sig nya konton och kunder var sparlånen. Eftersom kreditrestriktionerna särskilt träffade hushållskunderna blev i detta fall lånemöjligheten lockbetet, ibland i kombination med chansen att få en bostad. Kreditbedömningen verkade enkel. Folk som hade förmåga att spara kontinuerligt var rimligen pålitliga kredittagare. Sparlåneformen lever än och har odödliggjorts i en klassisk monolog av Hasse Alfredsson. Den där han börjar med 10 krisch och slutar med ett stenhus och en frack.

Ett stort problem för oss och andra banker var hur vi skulle förmå våra kamrerare och kontorsdirektörer att bli säljare. Stimulera dem att ge sig ut och lämna skrivborden bakom vilka de suttit tryggt förskansade. De var uppfostrade till att deras centrala uppgift var att noggrant gå igenom kreditansökningar och misstänksamt syna de sökandes personliga egenskaper. Att dra på sig förluster var en chikan. Med skräck väntade man på den ljugeld som skulle utgå från huvudkontoret då man inrapporterat att man riskerade förlust på ett lån. För att skapa intresse för inlåningsackvisition krävdes utbildning, konferenser, kurser och föredömen och eldande tal och mål för verksamheten i form av inlåningsbudgetar med mera. Men många gamla banktjänstemän hade mycket svårt att lära sig sitta. I andra banker och inte minst i Handelsbanken försökte man lösa problemet genom att anställa försäljare som kallades för konsulenter och skickades ut på kontoren för att få i gång försäljningsverksamheten och själva gå ut och sälja bankens inlåningstjänster.

Den vägen valde vi inte i Sundsvallsbanken. Vi sa oss att de flesta av våra kunder hade både in- och utlåning i banken och att det var naturligt för dem att diskutera båda sidorna i ett sammanhang och med samma tjänsteman.

### *Jubileet – en höjdpunkt i traditionell anda*

Ett slags höjdpunkt i våra försäljningsaktiviteter blev bankens 100-årsjubileum, som vi firade 1964.

Vi bad Ingemar och Britt Tunander att forska i hävderna och de gjorde en utmärkt bildhistorik över bankens och bygdens liv under de 100 åren med utblickar mot samtida världshändelser. Den spred vi till personalen och kunderna.

I residensstäderna runt om i Norrland ordnade vi stora middagar för ledamöterna av kontorsstyrelserna, viktiga kunder och personalen. Under ljuskronorna i stadshotellens spegelsalonger bjöd vi i norrländsk anda på renfilé, kantareller, hjortronsylt och glass och mycket tal.

Bankens officiella namn var Sundsvalls Enskilda Bank. Det användes inte i dagligt tal och för övrigt var vi ett aktiebolag sedan 30 år. Några enskilda lottägare, som personligen stod för bankens förpliktelser, fanns alltså inte längre. Vi tyckte att ett kortare och modernare namn bättre skulle passa ihop med vår nya marknadsinriktade image. Vi plockade därför bort Enskilda i det gamla namnet och

bad en framstående typografisk formgivare göra en ny symbol för banken. Den satte vi sedan in i alla tänkbara sammanhang; på checkblanketter, brevpapper och kuvert, på skyltar och i botten på askkoppar. Inte minst för den senare användningen var den mer lämpad än vår tidigare lättklädda dam som behagfullt stödde Sundsvalls vapen med en barlagd högerarm. På egen hand hittade vi på en slogan: ”Tala med oss – det lönar sig.” Det är den typ av slogan vars främsta syfte är att påverka personalen. De får känna trycket av att det verkligen skall löna sig att tala med just dem.

På alla kuvert, alla affischer och i alla annonser satte vi vidare som stående text: ”Sundsvallsbanken – Norrlands Bank”. Detta gjorde Hilding Melin som var chef för Handelsbankens landsortsrörelse mycket upprörd. Han ringde mig och framhöll det oförskämda i att vi påstod av vi var Norrlands bank. Det var det Handelsbanken som var, i kraft av att man hade mer än dubbelt så många kontor som vi i Norrland och en mycket större rörelse.

– Jo, det var sant. Men samtidigt var det ju så att vi var den enda affärsbanken som hade sitt huvudkontor i Norrland och vars hela inlåning placerades i det norrländska näringslivet eller lånades ut till norrlänningar. Detta var en känslig punkt för honom eftersom Handelsbanken hade ett inlåningsöverskott i Norrlandsrörelsen.

Morrande drog han sig tillbaka och satte i gång en skyltkampanj där man talade om hur många kontor man hade i Norrland. Men vid kaffet efter lunchen glädde vi oss åt att vi lyckats trampa jätten på en öm tå och att vi tydligen märktes på nationell nivå.

En huvudpunkt under jubileumsåret blev bolagsstämman i mars. Gunnar Sträng talade i anslutning till stämman om: ”Problem och framtidsutsikter för vår ekonomi”. Som vanligt var problemen många och framtidsutsikterna sådana att det krävdes gemensamma krafttag. Men vi lät oss icke nedslås utan kände oss upplyfta av att landets finansminister kommit till vår stämma och skulle bli hedersgäst vid den följande smokingmiddagen i Stadshussalongen.

Till middagen var inbjudna allt vad bygden hade att erbjuda av honorariores: landshövdingen, hovrättspresidenten, översten, stadsfullmäktiges och landstingets ordförande, biskopen, storföretagschefer, viktiga kunder, de gamla familjerna och representanter för andra affärsbanker. Alla var där, som det brukar stå i festreferaten.

I god tid före middagen ringde landshövdingen till mig och meddelade att han inte gjorde anspråk på hedersplatsen vid middagen eftersom han fått veta att Sträng skulle komma. Jag hade uppriktigt sagt



*Gunnar Sträng och Gunnar Hedlund med bankens ordförande Fabian Lundqvist emellan sig vid bankens 100-årsmiddag 1964.*

aldrig tänkt mig något annat, men förstod att jag kommit i kontakt med ett för mig okänt fenomen – den svenska rangrullan. Ringde UD för att få vägledning. Fick klart för mig att rullan var avskaffad, men att det fanns en ”placeringslista till vägledning vid officiella middagar”, vill jag minnas att den hette. Man lovade skicka mig ett exemplar.

”Vägledningen” visade sig vara den gamla rangrullan om än med ny rubrik. Här fanns hela det officiella Sverige ordnat i nummerordning från ett och uppåt. De första par hundra numren var angivna namnvis. Vilken rang man fick som till exempel justitieråd berodde sålunda på antal år i tjänsten, om man var ordförande på en avdelning och sist men inte minst vilka ordnar man hade. Det fanns alltså mycket att hålla reda på, men här var alla vägda på rangens precisionsväg. En ny och fascinerande värld. Detta var ju en hel vetenskap och jag såg framför mig med vilket inträngande engagemang de berörda studerade placeringslistorna vid middagarna för att kontrollera att de inte blivit utsatta för någon sidovördnad.

Men många av våra gäster fanns inte med i listan trots att de i vår värld var väl så ”fina”. Vi placerade därför efter eget huvud och utan något snegländande på den officiella listan. Problemet var heller inte så svårt eftersom vi hade en stor mängd runda bord och ansträngde oss att sprida ut värdar och de uppenbart ”fina” till de olika borden.

Middagen blev glad och trevlig med många tal där våra förtjänster om det norrländska näringslivet prisades och man glädde sig åt att i Norrland ha en alldeles egen affärsbank. Mot slutet av middagen reste sig en herre vid ett bord längst bort i salen. Han verkade att ha fått sig för mycket till bästa. Lätt vacklande banade han sig väg mellan borden medan han högljutt förklarade att här hade talats så mycket om vilken förnämlig bank det var som bjöd på den här middagen, men nu skulle han berätta hur det verkligen förhöll sig med den saken. När han sökt ett litet lån för att utvidga sin rörelse och stärka Norrlands näringsliv då hade det varit annat ljud i källan. Oförskämt var det hur han blivit behandlad och närmast kastad på dörren. Och svinaktigt tog vi betalt också. Det var väl därför vi kunde kasta ut kundernas pengar på sådana här lyxmiddagar. Fast ett litet bättre vin kunde vi ju ha kostat på oss när vi ändå var i farten.

Den unge Marc Wallenberg satt tvärs över vid mitt bord. Han tittade åt mitt håll och jag såg i ögonen på honom att han tänkte:

– Stackars djäväl, att råka ut för nånting sånt här vid jubileumsmiddagen.

Nu började flera lätt beskänkta herrar resa sig borta i salen och bana sig väg samtidigt som de skändade banken å det grövsta. En del av gästerna halvreste sig i stolarna för att hjälpa oss kasta ut fridstörarna.

Uppenbarligen var busarna på väg mot estraden i bortre delen av salen. När de målmedvetet äntrade den uppstod en misstanke som förbyttes mot glädje och skratt, när herrarna brast ut i sång.

– Det är ju ett skämt!

Sångkören bestod av Moltas Erikson och några av hans glada läkarkolleger vid lasarettet, som jag bett medverka vid middagen. För några år sedan hade jag fått en poetiskt formulerad låneansökan från Moltas där han bad om ett mindre lån till ett värdigt och blött firande av våren. Jag hade omedelbart beviljat lånet. Det blev inledningen till omfattande förbindelser med läkare och sjukvårdspersonal vid det stora lasarettet. Vi öppnade till och med ett litet kontor där som förestods av en ung dam, som inte bara var duktig utan också charmfull och mycket söt. Hon blev mycket populär.

Under jubileumsåret gav vi också ut en skrift om det norrländska näringslivets problem och startade en forskningsstiftelse. Viktiga inslag i vår marknadsföring. Men mera om detta längre fram.

Det är givet att alla dessa försäljningsansträngningar krävde insatser från människor med annan bakgrund och utbildning än vad som fanns hos de flesta av tjänstemännen i banken. Vi började därför att

rekrytera ungdomar med en akademisk bakgrund eller specialistkunskande.

Chef för vår nyskapade marknadsavdelning blev Lennart Lindgren, civilekonom med erfarenhet från annonsbyråverksamhet. Lennart blev en stor tillgång och det var en tragisk förlust för oss då han fem år senare fick en propp i hjärtat och hastigt dog.

Lennart efterträddes som chef för avdelningen av Stig Nillbrand. Stig var inte akademiker, men hade skaffat sig högre utbildning under sin bankkarriär. Lång praktisk erfarenhet och ett mycket gott huvud var en utmärkt kombination. Stig var jämte och blev senare chef för det stora kontoret i Östersund. Han har följt banken genom olika öden och är nu ställföreträdare för chefen för Nordbankens Norrlandsrörelse.

Till avdelningen knöts vidare Anders Lindström. Anders var humanist från Uppsala, men han var också son till bilhandlaren och industrimannen Henrik Lindström i Luleå och hade redan i Uppsala visat talang för affärer och marknadsföring. När han efter ett antal år lämnade banken blev han chef för en annonsbyrå i Norrland. Sedan har han bland annat hunnit med att vara vd för Bahco och är numera ledare och ägare av den stora bilfirman Upplands Motor.

Men för att vi skulle få rätt inriktning på våra aktiviteter behövde vi göra utredningar, ordentligt ta reda på hur grunderna för vår verksamhet egentligen såg ut. Detta var någonting som det var naturligt för mig att syssla med. Men jag behövde människor som kunde ge stimulans och motstånd, men som också hade bra kunskaper om de grundläggande dragen i vår rörelse och förhållandena ute på kontoren. Detta fick jag i rikt mått av Bertil Lindenau och Bo Damberg.

Bertil var gammal i gården och hade hand om bankens bokföring. Hos honom gick jag i lära. Tillsammans utvecklade vi också ett nytt system för vår likviditetsplanering, som vi tjänade bra med pengar på, och konstruerade den resultatredovisning för kontoren som kom att spela stor roll för utvecklingen.

När jag 1970 lämnade banken för att gå till Handelsbanken skrev jag till kontorsföreståndarna för att motivera mitt beslut och för att tacka för det som varit. I det sammanhanget nämnde jag två personer som betytt särskilt mycket för bankens lyckliga utveckling. Den ene var välkänd för dem alla: Gunnar Hellerot – den andre mer okänd: Bertil Lindenau.

När Bo Damberg kom till banken hade han bakom sig såväl en jur. kand. som en civilekonomexamen och tjänstgöring i Exportföre-

ningen. Bo är utrustad med ett utomordentligt gott huvud parat med gott minne och häpnadsväckande detaljkunskaper. Han blev min nära medarbetare och samtalspartner i de olika utredningar vi gjorde. Bo kom sedan till Handelsbanken där han blivit vice vd och bland annat varit chef för Finans- och Fondavdelningen och Centrala Kreditavdelningen. Numera är han Tom Hedelius närmaste medhjälpare och sitter i rummet näst intill mitt i direktionskorridoren. Det är en lisa att gå in till Bo och pröva sina tankar eller kolla upp hur det egentligen ligger till med det ena eller det andra.

Det var alltså en skara begåvade ungdomar som samlats till bankens huvudkontor.

### *En annorlunda politik*

Man kan säga att 100-årsjubiléet blev något av kulmen på våra traditionella marknadsföringsaktiviteter. Därefter började vi gå andra vägar.

Den redovisning som fanns i banken i början av 60-talet syftade till att ge underlag för bokslutet för banken i dess helhet. Vår kunskap om resultatet för olika delar av vår rörelse, för olika produkter eller ännu mer för olika kunder, var däremot mycket bristfällig eller obefintlig. Det här var någonting som vi borde göra något åt. Eftersom kontoren var den centrala enheten i vår rörelse var det naturligt att börja med att få fram resultat för dem. Det tog en hel del tid. Redovisningen måste läggas om och det gällde att bestämma sig för hur man till exempel skulle belasta dem med kostnaderna för ledningen och de centrala avdelningarna. Dessa kostnader måste ju i huvudsak bäras av de intäkter kontoren fick i sin rörelse. Allt detta tog vi nu fram och specificerade.

Att redovisa för kontoren hur stora de centrala kostnaderna var och hur de fördelade sig på vd och hans medarbetare var en mycket nyttig upplevelse. Redovisade så här tedde de sig genant stora. Våra jurister och deras medhjälpare var en annan central kostnad. En naturlig tanke i det sammanhanget var att fördela kostnaden efter hur många timmar de ägnat åt olika kontors problem. Det kunde röra sig om hjälp med krediter som gått snett eller upprättande av avtal i samband med olika kreditaffärer. I detta fall stötte vi på motstånd från juristerna som menade att om kontoren fick betala för tjänsterna skulle de av snålhet låta bli att utnyttja juristavdelningen, vilket senare skulle leda till förluster för banken och annat elände. Vi framhärdatade emellertid och farhågorna visade sig orgrundade.

När vi fick fram resultaten av den nya redovisningen skickade vi ut dem till kontoren. De kunde därvid själva se att lönsamheten var mycket olika för de olika kontoren. En huvudförklaring till att vissa inte lyckats så bra var att de hade höga kostnader. Nästa fråga blev då vad det kunde bero på. En förklaring kunde vara att deras rörelse var ovanligt arbetskrävande. Det ledde till mätningar av hur lång tid olika arbeten tog. De uppgifter vi på så sätt fick in gav oss möjlighet att beräkna lönsamheten för olika typer av våra "varor". Resultaten visade sig mycket tankeväckande. Verkligheten var inte som vi föreställde oss. Dålig lönsamhet visade konton där konkurrensen om kunderna var hård och därmed marginalerna pressade och samtidigt transaktionerna många. Det kunde gälla vissa sedan gammalt särskilt omhuldade prestigekunder på företagssidan med låga saldon på sina konton, men också checklönekunderna, en annan omhuldad grupp.

Försöker man göra bankmän till försäljare är det naturligt att sätta upp mål för dem. Att de under det kommande året skall öka sin inlåning med så och så många miljoner. Det blir en inlåningsbudget, som de skall försöka följa. Lever man med hårda kreditrestriktioner är det naturligt att samtidigt be dem göra en utlåningsbudget så att man kan vara säker på att de håller sig inom de ramar som Riksbanken ställt upp. Man har därmed de två viktigaste byggstenarna till en resultatbudget. Vi började också att försöksvis göra sådana för en del kontor.

I början av 60-talet inleddes datoriseringen av bankväsendet. Det var tydligt att här måste vi hänga med. Men vi saknade kunskap, så året efter det att jag börjat anställde vi organisationschefen i SCA, Börje Carlsson. Var och en som varit med om övergång till data vet att det är en mycket lång, mycket svår och mycket dyrbar process. Vi hade naturligtvis anledning fråga oss om vi hade möjlighet att klara av detta på egen hand. Hur skulle vi med våra begränsade resurser kunna konkurrera med storbankernas utvecklingsavdelningar när det gällde att få fram lämplig programvara, och var inte vår volym för liten för de stora datamaskiner vi behövde utnyttja? Dessa farhågor visade sig ogrundade. Börje Carlsson löste problemen på ett utmärkt sätt. Vi blev delaktiga i den stora datacentral som skogsföretagen gemensamt byggt upp i Sundsvall och vi köpte eller konstruerade själva de program vi behövde. När jag senare kom till Handelsbanken kunde jag konstatera att vad vi åstadkommit inte sällan var bättre än vad man där fått fram med sina stora resurser.

Vi strävade inte efter att ligga först i datautvecklingen utan ett steg efter. Det betydde att vi ofta kunde köpa program till hyggligt pris.

Program som andra haft stora utvecklingskostnader för och där diverse fel hunnit bli tillrättade. Men allt detta hindrade inte att våra datakostnader blev mycket stora. Meningen med datoriseringen var ju att datamaskinerna skulle ersätta det mänskliga handarbetet. Personalkostnaderna borde alltså samtidigt gå ned. Det gjorde de emellertid inte utan i stället ökade de som följd av alla våra nya aktiviteter. Det här måste vi göra något åt. Genom den förbättrade redovisningen hade vi nu också en föreställning om hur vi skulle angripa problemet.

Successivt hade vi alltså fått allt bättre grepp om vår egen rörelse och hur den utvecklade sig vid olika kontor. Det blev då naturligt att försöka få fram uppgifter om utvecklingen i andra banker och inom olika delar av deras rörelse. De jämförelser vi här fick fram var uppmuntrande. De visade att vår utveckling var påtagligt bättre än för vår huvudkonkurrent – Handelsbanken. Därmed också bättre än för flertalet andra banker.

Grovt räknat kan man säga att vi under 60-talet hade en lönsamhet som var drygt 30 procent och en inlåningsutveckling som var 20 procent bättre än för Handelsbanken. Tittade vi på de orter där vi båda var verksamma var faktiskt ofta vår rörelse större och ökade mer. Tydligt gav inte deras massiva satsning på annonser och annan typ av reklam så stor utdelning. Detta stärkte i hög grad vårt självförtroende. Till detta bidrog att vi genom kontakter med de andra provinsbankerna och vad vi hörde från storbankerna fått uppfattningen att vi låg klart före de andra bankerna när det gällde kunskap om den egna rörelsens grundläggande drag.

När det gällde storbankerna kände jag mig dock litet osäker efter ett besök hos Tore Browaldh. Våra undersökningar hade bland annat visat, i strid med vanliga föreställningar, att de så kallade gårdsgårdskontoren – enmanskontor ute i obygderna – var utomordentligt lönsamma. Jag gick därför upp till Tore och föreslog honom att vi skulle ta hand om ett större antal av deras gårdsgårdskontor mot att vi lät dem överta några av våra kontor i tätorterna.

Kontor som vi funderade på att ändå lägga ned, eftersom de var dåligt lönsamma.

Tore var emellertid inte intresserad. Det framgick inte av vilket skäl, men jag sade mig att Handelsbanken kanske visste mer om kontorens lönsamhet än vi trodde. Häromdagen frågade jag Tore hur det förhöll sig med den saken. Han kom ihåg mitt besök. Orsaken till hans avvísande attityd var inte kunskap om lönsamheten vid kontoren, utan fruktan för att Sundsvallsbanken på det här sättet kunde öka sin volym

och vinna marknadsandelar. Det var för honom vid den tiden det stora hotet.

Vi hade alltså en överlägsen kunskap om lönsamheten vid olika kontor. Men samtidigt hade vi också kommit underfund med att de mest framgångsrika av våra konkurrenter på inlåningssidan var några banker som så att säga smög i buskarna och gjorde föga väsen av sig. Den snabbaste ökningen av inlåningen hade jordbrukskassorna, de som senare blev föreningsbankerna. De hade ett fast grepp om sin speciella kundgrupp – bönderna och jordbrukets föreningsrörelse – och de industrier de drev. Dessa kundkategorier bearbetade de systematiskt. I Norrland spelade skogsägarföreningarna en stor roll i det sammanhanget. Kassornas utåt föga synliga försäljningsarbete gav tydligen god utdelning.

Det var alltså många omständigheter som ledde till att vi mer och mer började fundera över om vi var på rätt väg och försökte formulera en alternativ politik. Mot slutet av jubileumsåret hade vi kommit så långt att vi klart började följa en ny linje. Vi meddelade kontoren att vi inte avsåg att starta några nya annonskampanjer eller särskilda inlåningsaktiviteter och att de i fortsättningen skulle vara mycket återhållsamma med att ta hand om checklönerna hos olika företag.

Checklönerna kom i detta sammanhang att bli något av en symbol. När vi närmare studerat den rörelsen hade vi kommit underfund med att en stor del av verksamheten var grovt olönsam. Typexempel på olönsamma checklönekunder vid den här tiden var servitriserna på Knaust och journalister. Flickorna förbrukade snabbt pengarna på kontot och gjorde av med många checkar. När de övertrasserat och vi ville få tag på dem visade det sig ofta att de flyttat någon annanstans och därför var besvärliga att få rätt på. Journalisterna var mer stationära, men i övrigt gav deras stundom mer bohemiska livsstil likartat utslag. I deras fall var övertrasserarna ibland krångliga eftersom de var påstridiga och någon gång kunde antyda att de kanske skulle skriva om bankens sätt att behandla sina kunder om vi inte visade mer förståelse för deras problem.

Att bromsa checklöneackvisitionen var ett stort steg eftersom det så klart avvek från vad alla andra gjorde på marknaden. De jagade checklöner med full kraft och annonserade flitigt. Särskilt energisk och framgångsrik var Handelsbanken, vår huvudkonkurrent. Kunde det inte på sikt vara farligt att på det här sättet avstå från den stora marknad checklönekunderna representerade? De skulle kanske bli lönsamma så småningom? Och gav de inte möjlighet att få andra och mer lönsam-

ma affärer med de nya kunderna? Och hur kunde vi vara så säkra på att vi utan risk kunde upphöra med det mesta av annonseringen? De andra lade ju ned tiotals miljoner på detta. Det måste de väl ha goda skäl för? Särskilt bristen på annonsering kändes svår för många.

Att avvika från mängden och få organisationen med på det är inte så lätt, det kan faktiskt vara mycket svårt. Det kräver mycket av självförtroende och trygghet hos dem som arbetar i företaget. Våra goda resultat var betydelsefulla i det sammanhanget. Viktigt var också att vi i de grupper där vi mer i detalj diskuterade fram riktlinjerna tog med en del äldre bankmän med lång erfarenhet och goda resultat. Vi gjorde det för att dra nytta av deras erfarenhet men också för att det var så viktigt att få med dem på våra idéer. De hade stor prestige i organisationen och var de med på noterna var mycket vunnet. I själva verket var det inte så svårt att övertyga dem. De upplevde i hög grad det vi tänkte oss som att vi nu återvände till det gamla hederliga och traditionella bankjobbet. Inga jippon utan ett strävsamt och jordnära arbete.

Skulle man kort försöka beskriva vad det var fråga om skulle man kunna uttrycka det så här:

Att lugnt sätta sig ned och utan sidoblickar på andras agerande och föreställningar grundligt undersöka de problem man har och sedan dra de praktiska konsekvenserna av vad man kommit fram till även om det skulle avvika från vad alla andra gör.

Att säga sig att syftet med rörelsen är att få så god lönsamhet som möjligt och därför lägga ned eller frigöra sig från sådan verksamhet som har dålig eller negativ lönsamhet och koncentrera sig på sådant som är mer givande.

Med tillfredsställelse överlåta förlustaffärerna på konkurrenterna. Det betyder alltså att medvetet göra sig av med företag, som man kanske lagt ned mycken möda på att ackvirera och som senare varit omhuldade kunder i många år.

Dessa grundläggande principer är sannerligen ingenting märkvärdigt, men jag kan försäkra att det inte är så lätt att genomföra dem i praktiken. Vi slutade även med att försöka göra kontorsbudgetar. Vi hade nämligen kommit underfund med att vi här var på fel väg. Som tidigare nämnts gick budgeteringen ut på att försöka uppskatta det kommande årets in- och utlåning i kronor och ören. Nu är det emellertid så, som Keynes utrett på 30-talet, att den totala in- och utlåningen i affärsbanksväsendet är en funktion av den totala tillgången på pengar i systemet. Den tillgången styrs i hög grad av den politik som Riksbanken driver och inte av enskilda bankmäns ansträngningar. Om

Riksbanken skulle föra en sådan politik att inlåningen i bankerna steg med fem, tio eller femton procent hade vi ringa möjlighet att förutse. Vi och de andra bankerna var som korkar som flöt på vattnet och tillsammans fördes upp och ned av vågorna. Vad vi i Sundsvallsbanken kunde sträva efter var att flyta litet högre än de andra. Det vill säga om inlåningen totalt sett steg med tio procent hade vi varit duktiga om vi ökat med tolv och dåliga om ökningen bara uppgick till åtta. Det intressanta blev därför att successivt under året följa hur kontoren utvecklade sig i förhållande till varandra och i förhållande till andra banker.

Grunden för vår ackvisionsverksamhet blev därför inte en inlåningsökning med så och så många miljoner, utan en rullande marknadsplanering där kontoren angav vilka kunder – egna eller andras – de tänkte besöka under de närmaste 14 dagarna och vem vid kontoret som skulle göra det och så vidare. Så här hade i själva verket de mest framgångsrika kontoren arbetat sedan länge, även om de inte givit det ett så fint namn.

Men att få alla i banken att arbeta på detta sätt tog lång tid och krävde mycket utbildning och engagerat ledarskap från cheferna.

Hushållsinlåningen och utlåningen till hushållen kunde i stor utsträckning sägas vara av masskaraktär. Det var därför naturligt att fråga sig om det inte vore möjligt att förenkla hanteringen och finna former som lämpade sig för datatekniken. Vi arbetade en hel del med detta. Vi tittade till exempel på utlåningen till privatpersoner vid sidan om bostadslånen. Sådana privatlån kunde räknas i tusental. Vi kunde konstatera att förlusterna var utomordentligt små, när det gällde personer med fast arbete, och att lånebeloppen brukade röra sig om tio à femton tusen. De här lånen handlades emellertid av oss och andra banker på precis samma sätt som om det rört sig om ett lån på tio miljoner. Med kunden diskuterade vi amorteringstid, räntesättning och vilka säkerheter som skulle lämnas. Vi tog hand om in-teckningar, obligationer och aktier, registrerade dem och bar ned dem i valven, där de sedan kontrollerades och vårdades och så småningom inventerades av revisorerna.

Det här verkade inte vettigt. Vore det inte bättre att se saken ungefär som försäkringsbolag gör? Det innebar att vi skapade en ny låneform – privatlån. Dessa hade standardiserade villkor och låneansökan bestod av ett papper där kunden fick fylla i ålder, inkomst, arbetsgivare och liknande. Var vederbörande över 25 år, fast anställd och hade en inkomst över vissa belopp, beviljades lån utan vidare upp till



*Äldre bankmän spelade stor roll när bankens nya politik utformades. Andra och fjärde från höger är Bertil Westin och Lennart Hillblad, chefer för kontoren i Hudiksvall respektive Gävle. Ungdomarna representeras av Karl-Henrik Pettersson och Arne Olafson, tredje och femte från höger.*

exempelvis 15 000 kronor, och några säkerheter ville vi inte ha. Vi brukade emellertid be hustrun eller mannen skriva på, eftersom lånen då inte blev klassificerade som blankolån, vilket var en fördel.

Som ett försäkringsbolag räknade vi kallt med en viss förlustprocent på den här typen av lån, men den kostnaden uppvägdes mer än väl av besparingen. Att man på detta enkla sätt kunde få lån i Sundsvallsbanken väckte uppseende och gav oss ett försteg i konkurrensen. Senare blev den typen av långivning vanlig hos banker och finansbolag. Modellen kom också att missbrukas och därför råka i ett visst vanrykte.

Det var alltså en samling talangfulla unga män som samlats till bankens huvudkontor i Sundsvall. Men huvudkontoret blev också en station på vägen ut till kontorsrörelsen för andra unga män med liknande bakgrund. Det fanns utrymme för detta eftersom banken startat en hel del nya kontor. I själva verket var ökningen av antalet kontor mycket kraftig. Mellan 1955 och 1969 ökade vi från 39 till 59 kontor, det vill säga med drygt 50 procent. Huvuddelen av kontorsöppnandet faller på den första delen av perioden. Under min tid var jag med om att fatta beslut om att öppna 7 nya kontor. Det var ett uttryck för den nya po-

litiken att vi samtidigt lade ned 4 kontor, eftersom vi bedömde att de inte kunde uppnå tillräcklig lönsamhet.

De akademiker vi lockade till banken fick först genomgå en viss inskolning innan de placerades ut på olika kontor. Jag hade en tro på att folk med god fattningsförmåga, vana att läsa in ett ämne och förmåga att lyssna på erfarna medarbetare efter relativt kort tid kunde klara av att ta ansvaret för ett kontor. Traditionen i banken var att den uppgiften krävde många års bankerfarenhet. Våra snabbutbildade kontorsdirektörer gjorde oss emellertid inte besvikna.

Humanisten Erik Ehn lockades över från Sparfrämjandet. Han blev chef i Umeå, där han byggde upp en stor rörelse från en obetydlighet. Erik blev senare vd för banken och även för de sammanslagna banker av vilka Sundsvallsbanken blev en del.

Juristen Göran Sundström övertygades om att han skulle bli bankman på riktigt. Hans första chefsjobb blev i Söderhamn. Där lockades han över till industrin. Senare återvände han till bankarbetet och är nu vice vd i Nordbanken.

Kulturgeografen och länsutredaren Henning Burlin fann vi på länsstyrelsen i Umeå. Henning blev chef för flera olika kontor. På 70-talet kom han till Handelsbanken och därifrån rekryterades han till Götabanken och slutade sin bankmannabana som chef för Nordbankens dotterbank i Luxemburg.

Ekonomen Thord Söderlund blev bland annat chef för kontoret i Sandviken. Thord blev senare vd för Östgötabanken. Kontoret i Sandviken kom till 1965 och det sätt på vilket vi öppnade det kontoret var ett uttryck för den annorlunda politik vi nu bedrev. Vi annonserade inte i tidningarna om att vi skulle öppna kontor och vi lockade inte med kaffeburkar eller nallar om man öppnade ett konto. Eventuella barn som dök upp fick ingen glass och inga ballonger. Invigningen blev i stället en mycket stillsam historia till vilken vi bjudit in de ledande på övriga banker i Sandviken samt några kunder som det var känt sedan tidigare att vi hade förbindelse med. De inbjudna fick titta på lokalerna och bjöds att smaka på ett glas med bra tilltugg. De kände sig glada och lättade och en hjärtlig och kollegial stämning utbredde sig. De behövde inte som vid andra kontorsöppningar oroligt spana bakom något gathörn efter egna kunder, som lockats in på det nya kontoret av all reklam och alla erbjudanden.

Så småningom fann de emellertid att de borde varit oroliga. Vi hade noga studerat marknaden i förväg och gjort upp listor på intressanta kunder. Utan att besvärās av en massa folk i lokalerna kunde persona-

len efter invigningen ägna sig åt att i all stillhet intensivt och individuellt bearbeta namnen på listan och det tog lång tid innan de andra bankerna kom i gång med några motaktioner. Utbytet av detta fiskafänge blev mycket gott.

### *Tankar om revision*

Under mina första år i banken fick jag också beröring med de problem revisorer ställs inför liksom exempel på olika attityder från deras sida till företaget och dess ledning.

Ordförande i vår revision var Nils Olsson, en i svenskt revisorsväsende legendarisk gestalt. Han är nog den bästa revisor jag haft. När vi fick med varandra att göra var han över 60 år och blev för mig något av en faderlig gestalt. Hans kunnighet och oväld var ställd över all diskussion. Till honom gick jag med olika problem jag hade och bad om hans råd utan försök till skönmålning från min sida. Det kunde vara knepiga problem med ekonomiska och även mänskliga aspekter. Han gav råd hur vi skulle lösa problemet, råd som kanske ibland kunde diskuteras ur formella synpunkter, men som var kloka och mänskliga. Han stod alltid för vad han sagt även om det senare blev diskussion om saken.

Men det finns även andra typer av revisorer. Sådana som är ute efter att samla poäng genom att finna ting som de kan sätta in i en revisionsberättelse. Deras intresse för att hjälpa till med att finna lösningar på problemen är ofta inte så stort. Det innebär att de själva sticker ut huvudet en smula och det aktar de sig noga för. De inger också känslan av att de betraktar vd och nedåt som potentiella förbrytare. Något som inte befördrar en konstruktiv samverkan. Det är väl framför allt hos offentligt tillsatta revisorer jag stött på den attityden.

När något gått galet inom bankvärlden förvånar man sig ofta i massmedia över att revisorerna inte slagit larm. Inte så sällan delar jag den förvåningen, men samtidigt är jag mycket medveten om att det inte är så lätt att upptäcka vad som håller på att gå galet eller redan gjort det. Låt mig ta några enkla exempel för att illustrera svårigheterna.

Ett mindre kontor har en föreståndare, som arbetat där i många år och blivit något av ett faktotum i bygden. Någon man vänder sig till för att få råd och hjälp i olika frågor. Hon har sedan länge observerat att det finns en del gamla människor i hennes kundkrets som kanske inte rört sina konton på flera år. Hon börjar ta ut pengar från sådana

konton, litet här och litet där. Kommer någon in och vill ta ut pengar, ser hon till att bristen på just det kontot täcks. Hon är ambitiös och har kanske inte tagit ut semester på flera år så ingen annan anställd skall upptäcka bristen.

Det här är ett klassiskt fall och revisorer blir litet extra misstänksamma om någon inte tagit ut sin semester på länge. Ett vanligt förfarande är också att den centrala informationsavdelningen skickar ut brev till ett urval kunder och ber dem på ett kort meddela den centrala avdelningen hur mycket det finns på kontot enligt motboken. Då kan revisorerna se om anteckningen inte stämmer med bankens bokföring. I ett sådant här fall är emellertid risken stor att kunden kommer in på banken och vänder sig till bankmannen.

– Jo, snälla fröken Karlsson, jag har fått det här från banken och jag förstår inte riktigt vad det är ni vill jag skall göra.

– Oroa sig inte för det fru Petterson. Lämna bara papperna här så tar jag hand om det.

Det gör också fröken Karlsson och det kan ta lång tid innan förskingringen upptäcks. Numera börjar motböcker försvinna, men då finns det andra vägar även om grundidén är densamma.

Ett annat klassiskt exempel är att kontorsföreståndaren råkat i beroendeförhållande till en kund eller får ersättning av kunden. Effekten är att kunden får krediter som inte borde ha beviljats. Underlaget för kreditframställan är falskt eller manipulerat. Efter en tid, men det kan dröja flera år, spricker ballongen och banken råkar ut för en förlust. Men papperna har otvivelaktigt sett alldeles riktiga ut.

Jag var med om ett antal fall av den här typen och satte mig och studerade revisionsrapporterna. Där fanns avprickat alla de kontroller man gjort utan att något fel uppdagats. De innehöll även mer allmänna anmärkningar av typen att ordningen på kontoret var god. Likafullt hade en förskingring ägt rum. Det var emellertid mycket förklarligt att den tillreste revisorn inte sett något. Det var nämligen mycket svårt att se om man inte visste var man skulle söka. Det var litet som att leta efter en nål i en höstack.

Å andra sidan fick jag nu i efterhand höra att det varit känt på bygden att vederbörande umgicks med folk som inte hade det bästa rykte, eller att man hade förvånat sig över att hon hade råd att skaffa sig en sådan fin päls. Jag talade med vår utmärkte revisionschef Arne Strömberg och han berättade att han väl någon gång hört liknande saker, men det var mycket vagt och ingenting att ta på. Att sätta in det i revisionsrapporten och därmed rikta en anklagelse mot kontorsförestån-

daren fanns det ingen grund för. Det gick så mycket rykten som senare visade sig felaktiga.

De som bäst kände till sådant här var andra anställda på kontoret, men de var givetvis synnerligen obenägna att säga någonting som de inte hade handfasta belägg för och alldeles särskilt om det skulle komma in i en rapport.

Vi införde emellertid en rutin som innebar att jag och Arne Strömberg träffades med jämna mellanrum. Han berättade då om iakttagelser som han och hans medarbetare gjort vid besöken på olika enheter. Det kunde vara ett förflutet ord de hört ute på stan vid en Rotary-lunch, att stämningen vid kaffestunden på eftermiddagen verkade litet tryckt eller dylikt. Dessa observationer ledde till att vi blev särskilt på vår vakt och genomförde kontroller vid sidan om de vanliga. I några fall ledde det till att vi upptäckte förskingringar. Men det betydde också att våra revisorer fick klart för sig att de kanske inte bara på sedvanligt revisorssätt skulle låsa in sig på något rum med de handlingar de tagit ut och genomföra olika kontroller. Det var väl så viktigt att de rörde sig på stan och deltog i samvaron på kontoret.

# Den institutionella marknaden

Vid sidan om hushållsmarknaden fanns vad man kan kalla den institutionella marknaden. Här rörde det sig alltså om företag, kommuner, landsting, stiftelser och fonder, allt det som inte kunde karakteriseras som hushåll. För sådana kunder var det knappast aktuellt med någon massackvisition utan det rörde sig om individuell bearbetning och skraddarsydd lösningar.

Skulle vi kunna behålla våra kunder, utveckla affärerna med dem och skaffa oss nya måste vi givetvis ha en bra produkt att erbjuda. För hushållens del var, liksom nu, det sortiment de olika bankerna erbjöd i stort sett identiskt. Kom någon med en ny produkt brukade det inte dröja länge innan de andra följde efter. När det gällde de institutionella kunderna varierade däremot pris och utformning på ett helt annat sätt. Här fanns stort utrymme för konstruktiv fantasi och affärssinne.

Men det var inte bara kvaliteten på den vara som erbjöds som avgjorde valet av bank. Det fanns även andra överväganden som spelade in. En illustration till detta fick jag en varm sommardag under min första tid i banken. I mitt rum tågade det in representanter för kommunledningen i Timrå, som vi haft affärer med i mer än 30 år. Nu förklarade de emellertid att de önskade flytta sina affärer till den statliga Sveriges Kreditbank, som tvärs över Vängåvan öppnat kontor i Sundsvall. Herrarna var besvärade. De hade ingen anmärkning mot banken, men det hade fattats beslut att en socialistisk kommun inte skulle ha sina affärer i en kapitalistisk bank. Beslutet hade uppenbarligen genomdrivits av en nyvald ledamot av ledningen, som var med, men höll sig i bakgrunden. Jag vet inte vad han hette men kan tänka

mig att det var antingen Tore Andersson eller Stig Olsson. Det vill säga de två herrar som sedan dess helt dominerat Timrå kommun och gjort sig beryktade för ett bossvälde med socialdemokratisk beteckning. Skall inte neka till att jag häromdagen kände viss skadeglädje då jag i tidningen kunde läsa att kommunen vägrats ytterligare krediter i bankerna på grund av sina vanskötta affärer.

Den här typen av resonemang fördes naturligtvis också på borgerligt håll även om det sällan tog sig så primitiva uttryck. För en bank som vår med en mycket bred kundkrets var det viktigt att stå över sådant och inte förknippas med vare sig det ena eller andra lägret.

I alla lägen måste grunden vara en bra produkt. Men hade vi verkligen förutsättningar att konkurrera med storbankerna på alla områden och med de mer komplicerade produkterna?

I ett avseende var det tydligt att vi saknade förutsättningar. Vi kunde inte bli husbank för de stora företagen. Verkligt stora krediter hade vi inte resurser att klara av. För att lösa det problemet gjorde vi inom provinsbanksgruppen försök med att dela stora krediter med varandra. I teorien tänkbart, men i praktiken fungerade det inte. För de största kunderna fick vi därför nöja oss med att försöka bli andra eller tredje bank, men det var ju vackert så.

Men kunde vi verkligen erbjuda lika bra produkter som storbankerna med deras uppsjö av specialister och stora utlands- och fondavdelningar? Det kunde onekligen verka vanskligt, men vi var inte bekajade av några mindervärdeskomplex och grep oss verket an.

Vår utlandsrörelse bestod i stort sett av en man i Sundsvall och en i Stockholm, och de hade mest sysslat med att sälja valutor och sköta enkel betalningsförmedling. Vi höjde ambitionsnivån och började odla våra kontakter med utländska banker. De nordiska i första hand, men jag gjorde också en resa till Amerika där jag till min förvåning fann att vi var fullt synliga för sådana jättar som Chase eller Citybanken. Vi kom också med, om än jäms med stjärten, på listan över världens 500 största banker. Det visade sig att vår utlandskamrer i Stockholm, Lars Söderström, hade stora kunskaper och en betydande potential. Vi lockade över Hans Sundhed från Enskilda Bankens utlandsavdelning. Tillammans byggde de sedan upp en högst aktningsvärd rörelse. Hans gick sedan vidare till chefsbefattningar i Swedish Match och olika finans- och fondbolag.

En fördel vi hade framför våra konkurrenter med deras stora huvudkontor i ett fjärran Stockholm var att vi på ett helt annat sätt var på platsen och på nära håll systematiskt studerade våra tillämnade kunder.

Vi analyserade företagens årsredovisningar och frågade oss vilka finansiella problem de hade att lösa. Vi försökte hitta en bättre och annorlunda lösning än den tidigare. Ofta ledde det inte till någonting men efterlämnade ett intryck av att den lokala banken tydligen kunde ha en del intressanta idéer att komma med. Det hade såtts ett frö som så småningom kunde växa till något.

Men vi tog också reda på vilka i företaget som egentligen hade hand om de dagliga bankkontakterna och styrde utlandsbetalningarna. Det var inte sällan folk rätt långt ned i organisationen. Hade vi inte dem med oss hjälpte det inte så mycket med aldrig så positiva uttalanden från vd:s sida. Vi försökte få dem som privatkunder i banken. Det gav en personlig kontakt och det blev lättare att ta upp diskussioner om företagets affärer.

Å andra sidan var det naturligtvis så att om vd var negativ till att ha några bankaffärer med oss så var det svårt att åstadkomma något. Det var därför väsentligt att skapa kontakter med cheferna för de stora företagen. En positiv attityd från deras sida smittade också av sig på kontakter med de mindre och medelstora företagen, som ofta var leverantörer till de stora och ville stå väl till boks hos dem. Men det var inte bara fråga om kontakterna med storföretagens direktörer utan med hela det dominerande skiktet i det norrländska samhället. Landshövdingar, biskopar, professorer i Umeå och ledande politiker.

Den typen av kontakter hade det varit lätt för Erik Huss att ta under den korta tid han var i banken. Samma gällde för min del. Men tidigare hade det varit sämre med det och för många av direktörerna i banken låg det inte naturligt till. Samma gällde ofta i hög grad deras fruar. Många av dessa par hade gjort en klassresa och upplevt de problem den möter som ger sig ut på en sådan resa. De erfor en ständig känsla av osäkerhet inför sociala situationer som inte kändes hemtama och trygga. Ronny Ambjörnsson har gett en fin och rolig skildring av fenomenet i sin bok "Mitt förnamn är Ronny".<sup>4</sup>

För egen del hade jag väl inte tidigare upplevt den stora fördel den har som genom hemmiljö, uppfostran och utbildning känner sig trygg och självklar i de flesta sociala situationer. Nu fick jag anledning att tänka på det och inse vilken värdefull hemgift jag fått med mig i livet.

4) Ronny Ambjörnsson: *Mitt förnamn är Ronny*, Bonnier Alba, 1996.

## *Det industriella landskapet*

Bland industrierna i mellersta Norrland dominerade SCA och MoDo. SCA var styrt av tjänstemän medan MoDo var familjen Kempes fideikommiss. I SCA var Handelsbankens chef – Tore Browaldh – ordförande i kraft av ägarband. Även i MoDo var Handelsbanken sedan gammalt husbank och Tore medlem av styrelsen. Samtidigt var de två företagen konkurrenter och tävlade om första platsen.

Att Tore klarade av att sitta i båda styrelserna vittnar om hans smidighet, men också och inte minst om hans stora charm och klokhet. Men det var inte lätt alla gånger, och långt senare kom jag att avlösa honom i MoDo.

När jag kom till Sundsvall var Carl Kempe den dominerande gestalten i MoDo, där han sedan länge lämnat vd-skapet men fortsatt som ordförande fast han fyllt 75. Han satt kvar över 80-årsdagen och höll sin hand över bolaget från det fjärran Ekolsund. Där levde han livet som grandseigneur och samlare av kinesiskt porslin, etruskiskt guld och svarta opaler. Den ivrigaste pretendenten var Matts Carlgren vars mamma var en Kempe som gift sig med bolagets skogsvårdschef. Carl Kempe ansåg emellertid inte Matts mogen för uppgiften och i stället utsågs juristen Bengt Lyberg till vd.



*Det nya chefsparet, Bengt och Louise Lyberg, på trappan till Domsjö herrgård.*

Bengt hade i närmare 20 år varit nära medarbetare till Carl. Det skvallrades en del om Bengt i nejden. När vi träffades var han änkeman sedan några år, men nygift med Louise, en 20 år yngre flygvärdinna. Det sas att hon var en skönhetsmiss, Miss Sweden eller så. Kan man tänka sig! Louise var mycket vacker så det kunde väl stämma.

När Carl lämnade fick Matts ta klivet upp från vice ordförande till ordförandeposten. Matts har en exekutiv läggning, som han själv brukar uttrycka det. Den inställningen passar inte riktigt väl ihop med rollen som ordförande och efter ett antal år accepterade Bengt erbjudandet att bli landshövding i Umeå. Matts fick den åtrådda vd-posten och därmed satt åter en Kempe på tronen. För Matts blev livsuppgiften att hävda familjens dominerande ställning i företaget och bolagets storhet och glans. Den strävan ledde så småningom till hans ruin och att kontrollen gick över i andra händer.

Louise blev en mycket duktig och parant landshövding, men ville och kunde mer än så. Hon tog en fil.kand. med konsthistoria och numera är hon chefsintendent på Bukowski och statsfru.

Åt söder fick man gå ned till Gävletrakten för att finna verkliga storföretag. Sandviken med sitt järnverk och Storås skogsindustrier i Skutskär. Där mellan fanns de mindre företagen, Korsnäs, Bergvik och Ala, Iggesund med flera.

I Jämtland fanns ingen storindustri, men där fanns Sven Persson. Han var av bondesläkt. Fadern hade drivit affärer med hästar, som på den tiden svarade för transporter inom skogs- och jordbruket. Sedan gammalt var Östersund ett centrum för hästhandeln med Norge.

Sven tog över hästhandeln efter sin far. Han fann emellertid att framtidens transportmedel var bilen och lyckades få Volvoagenturen för Jämtland. Hans bror fick den för Sundsvallsområdet. Affärerna gick mycket bra och han hade börjat bygga upp en industrigrupp. Men det var långt kvar tills han blev Jämtlandskungen och hans dotter länets landshövding.

I det röda Ådalen dominerades industrilandskapet av familjerna Ekman, Versteegh och Hedberg; av SCA och av ruiner från nedlagda sågverk och massafabriker.

I Västerbotten spelade nykterhetsrörelsen och frikyrkorna en stor roll. Vid våra träffar ute på kontoren kröktes de valkiga nävarna kring glaset med juice. Umeå var staden som dominerats av ämbetsmän och militärer. Hemort för de ”blå dragonerna”. I konkurrens mellan de norrländska städerna hade emellertid Umeå en särskild och mycket värdefull tillgång i folkskolläraren Gösta Skoglund – socialdemokrat,

landstingspolitiker och riksdagsman sedan många år. Vid det här laget var han kommunikationsminister. Vål kunnig i konsten att dra den politiska slipstenen verkade han målmedvetet för Umeås intressen. Hans mål var att Norrlands universitet skulle byggas i Umeå. Han hade lyckats få en tandläkarhögskola förlagd dit och nu arbetade han systematiskt vidare. De övriga Norrlandsstäderna hade inte en chans.

I Skellefteå fanns Boliden, som efter Kreugers fall länge levt med skakig ekonomi. Nu stod man emellertid på sunda ekonomiska ben. Men i Skellefteå fanns också ett antal mindre industrier. Bakom flera av dem låg den innovativa Lindmarkska brödraskaran.

I Norrbotten var det inte fråga om juice utan om brännvin och en radikal fackföreningsrörelse. Vid malmfälten jäste det som vid 60-talets slut skulle mogna ut i den stora konflikten vid LKAB.

Staten dominerade industrin i Norrbotten sedan Grängesbergsbolaget några år tidigare helt gått ur LKAB. I Luleå drev staten det allt mer nedkörda Norrbottens Järnverk. Chef för järnverket var Gösta Luthman som jag haft en del att göra med i Värmland i samband med arbetet på min doktorsavhandling. I Luleå smiddes stora planer och i kulissen väntade stålmannen och professorn Olle Edström och visionen om Stålverk 80. Huvuddelen av skogsindustrierna häruppe drevs av det statliga bolaget ASSI.

### *Det sociala landskapet*

I Härnösand träffade man inte på många företag, men där fanns annat. Det förelåg sedan gammalt en rivalitet mellan Härnösand – Norrlands Aten – och krämarstaden Sundsvall. Vid det här laget var den mera från Härnösands än Sundsvalls sida eftersom Sundsvall sedan länge överflyglat grannstaden. Härnösand hade ett anrikt läroverk med grekisk pelarentré, landshövdingresidens, biskopsgård, lasarett, vanförelanstalt och kustartilleri. Där höll man på kultur, traditioner och småstadslivets seder.

De senare fick vi uppleva vår första nyårsdag. I vår våning en trappa upp i bankhuset hörde vi fram emot ett-tiden en del lågmält buller från trappuppgången. Vi bad Fanny gå ut och se efter vad det var. Hon kom tillbaka och berättade att det stod fullt med folk en trappa ned i entrén. Vi började misstänka vad det rörde sig om och försökte i hast ordna till något. Exakt klockan ett knackade det på dörren och in tågade huvudkontorets personal för att göra sin nyårsuppvaktning

för högste chefen och hans familj. Vi fick klart för oss att vi förväntades gör sammalunda och då i första hand för länets hövding i Härnösand. Vi for över och träffade Maj och Erik Wesström. Han var jägmästare och som många gamla skogisar var han en glad och trevlig friluftsmänniska. I Härnösand gick man först till landshövdingen och därefter till biskopsparet. Vi följde seden och vandrade i skymningen och vinterkylan den branta backen upp till Ann-Marie och Ruben Josefson i biskopsgården. De var också påtagligt trevliga. Fram emot kvällen satt vi alla i landshövdingens kök och njöt av den mat och dryck som blivit över. Ruben blev några år senare ärkebiskop. Ann-Marie var jur.kand. och de hade gift sig som unga akademiker i Uppsala. Levde kvar i den akademiska miljön tills han blivit utnämnd till biskop för några år sedan. Ett kraftigt miljöombyte inte minst för henne. Nu blev det mycket kafferep och bönestunder, välgörenhetsdamer och prostar och kyrkoherdar, vars syn på livet var from och allvarstygnd. När den klerikala atmosfären vilade tung kunde hon inte alltid lägga band på sin naturliga lust att chockera. Liksom för salig biskop Tegnér i Växjö gav det tungorna en del att syssla med.

Vi hade mycket roligt tillsammans då och senare. Ett biskopskors pendlar särskilt vackert mot det svarta när man leker Bergslagsleken. Ni vet där man åskådliggör hur det är i smedjan då bälgen och först lilla hammaren och sedan den stora kommer i gång för fullt.

### *Embryo till en penningmarknad*

Företagen och institutionerna utmed Norrlandskusten hade storbanker, och då i första hand Handelsbanken, som bank. När vi nu skulle närma oss dem gällde det att vi kunde erbjuda en produkt av jämförbar kvalitet. Som jag beskrivit ovan tyckte vi faktiskt att vi klarade det riktigt hyggligt. Men vi hade också ett vassare vapen. De Åsbrinkska kreditrestriktionerna blev successivt allt hårdare och allt svårare att klara av för bankerna. I det sammanhanget var emellertid kraven på provinsbankerna något lägre än på storbankerna. Det ansågs väl att vi var svagare och behövde skyddas. En uppfattning vi gjorde vårt bästa för att vidmakthålla. Det förhöll sig vidare så att Sundsvallsbanken på grund av en god inlåningsutveckling och mindre tryck på utlåningssidan klarade restriktionerna ovanligt bra. Det betydde att vi från tid till annan hade ett likviditetsöverskott, som vi gärna lånade ut på kort tid till företag i stället för att ge dagslån till andra ban-

ker eller korta krediter till staten. Det senare tog formen av att vi köpte så kallade skattkammарväxlar. Lånen till företagen gav oss bättre förräntning av våra medel. Någon marknad för den här typen av lån fanns inte men vi tog kontakt med solida storföretag och hörde om deras intresse. Det var viktigt att det var stabila och pålitliga företag det rörde sig om, eftersom vi måste vara säkra på att verkligen få igen pengarna, när vi behövde dem igen. Deras intresse var stort. Nu kunde de få hjälp när deras husbank hade svårt att ställa upp. I förlängningen erbjöd vi oss att till god ränta ta hand om deras tillfälliga kassaöverskott. De pengarna lånade vi sedan ut till andra företag. Detta innebar att vi för storföretagen kom att framstå som en intressant förbindelse. Affärer av det här slaget gjorde vi inte bara med Norrlandsföretag, utan även med sådana som hade sina huvudkontor på annat håll, men någon del av sin rörelse i Norrland. På det sättet fick vi en inkörsport till mera affärer.

När jag kom till Sundsvall satte jag mig ned och gjorde en lista på de litet större företagen i Norrland, som vi gärna ville ha affärer med. Det gav mig ett mål att sträva mot. Undan för undan blev de sedan avprickade då vi fått i gång affärer. När jag lämnade banken tio år senare var det bockar i kanten för praktiskt taget allesammans. Härtill kom nya vad vi kallade "rikskunder". Det var LKAB, Astra, Asea, Sara, Skanska, Skandia, Ansvar, BP, Esso, Marieberg, Turitz, Volvo, Läkarhus och en hel del till.

Att vi lyckades så bra sammanhängde också med vad man skulle kunna kalla ideologiska skäl. Vi kom att framstå som den bank som i särskilt hög grad hade engagerat sig i näringslivets utveckling i Norrland. Något som man gärna ville stödja. Det var mycket medvetet som vi arbetat på att ge den bilden av oss själva.

# Att skapa en marknad

Norrlandsfrågan och Norrlandsproblemet har stått på den politiska dagordningen allt sedan seklets början. På den tiden var man orolig för att bolagens skogsköp skulle försvåra koloniseringen av Norrlands inland. När den ökade utflyttningen började uppmärksammas på 40-talet fick vi sedan en diskussion om hur avflyttningen skulle kunna motverkas. På 50-talet sjuöattes regionalpolitiken som i praktiken i hög grad hade detta syfte. Vi fick en omfattande flora av åtgärder för att förbättra infrastrukturen. Det blev vägar, telefon och elektricitet till Norrlands glesbygder och särskilda subventioner till det norrländska jordbruket. Det skapades olika former av stöd och direkta bidrag till företagen och till dem som startade företag. Man hoppades mycket på den särskilda fond – Norrlandsfonden – som startats 1961 i Luleå med Matti Mäkinen som chef.

Norrlänningar, och inte minst norrländska riksdagsmän, var angelägna att framhålla under vilka svåra förhållanden man levde här uppe och att det därför var motiverat med särbehandling av dem som bodde i dessa kalla, snöiga och mörka trakter. Det kändes emellertid inte riktigt trevligt att ständigt framstå som understödstagare. Man argumenterade därför gärna efter en annan linje. Man talade om Norrlands stora rikedomar i form av vattenkraft, malm och skog. Dessa rikedomar skickades emellertid söder över och förtjänsten kom endast till ringa del norrlänningarna till del, den hamnade i stället i sörlänningarnas fickor. Det var därför inte mer än rättvist att en bråkdel av denna rikedom skickades tillbaka i form av subventioner och bidrag.

En variant på temat var att om utflyttningen ohejdat fick förtgå så skulle det inte bli tillräckligt med folk kvar för att bryta mal-

men, fälla skogen och bygga ut älvarna, till stort men för folket söder över.

Samtidigt var man angelägen att framhålla att norrlänningarna var minst lika duktiga och påhittiga som folket söder över. Att det inte startades fler företag och att de gamla inte växte hade enbart sin grund i att man var missgynnad i form av tillgång på kapital. Fick man bara möjlighet att låna pengar så skulle folk sannerligen få se på gnistor.

För en nationalekonom tedde sig mycket av denna diskussion som egendomlig. Kunde man till exempel inte betala arbetarna tillräckligt för att de skulle komma till Kiruna och bryta malmen, så var den tillgången i själva verket inte någon rikedom. Då var det bättre att fyndigheten fick ligga obruten. Men det stämde heller inte med mina erfarenheter i banken. Vi var i själva verket mycket angelägna att låna ut pengar och gärna till nya och växande företag. Att låna ut pengar var ju vad vi levde på. Men jag hade då inte märkt någon anstormning.

När jag varit någon tid i banken blev jag inbjuden att tala vid Handelskammarens möte i Härnösand. Vid mötet fick jag sedan höra en provkarta på företagarnas problem. Ur det mesta kunde uttydas att det stora bekymret var att det inte gick att få tag på pengar. Här fanns tydligen en stor skara potentiella kunder, som vi kunde lägga beslag på. I mitt anförande förklarade jag därför, att om det i salen fanns några som hade projekt som de ville ha finansierade så lovade jag att vi i Sundsvallsbanken skulle låna dem pengarna under förutsättning att projekten hade rimlig chans att lyckas.

Jag kände mig litet orolig när jag sade detta och såg att Gunnar Hellerot, som satt på första bänk, verkade bekymrad. Jag bad de intresserade räcka upp en hand. Jag väntade mig en skog av händer, men inte en hand höjdes. Nå, de ville kanske inte visa sitt intresse för de andra, så jag bad dem komma fram efteråt eller på annat sätt ta kontakt med mig. Resultatet var en enda kontakt, men den propån kom från en känd fantast och förslaget var inte seriöst.

Under de följande åren upprepade jag många gånger erbjudandet, när jag talade inför olika församlingar. Alltid med samma resultat. Men erfarenheten blev också upptakten till att vi började fundera på Norrlandsproblemets verkliga innebörd och hur vi skulle bära oss åt för att bygga en marknad. Inte bara försöka öka vår andel av den marknad som fanns, utan stimulera till att ny verksamhet kom i gång – en verksamhet som skulle ge oss nya kunder. Detta blev början på mycket roligt och konstruktivt, men ledde också till mitt största misslyckande under min bankmannabana.

## *Norrländska framtidsperspektiv*

För mig var det naturligt att vi skulle närma oss ”Norrlandsfrågan” genom att be ett antal forskare undersöka olika delar av problemkomplexet. Sådana forskningsrapporter skulle också vara ett lämpligt inslag i firandet av vårt 100-årsjubileum och visa att vi var Norrlands särskilda bank med ett starkt och seriöst engagemang i landsändans problem.

Jag vände mig därför till gamla forskarkolleger och bad dem skriva uppsatser om frågor där jag visste att de hade material och kunskaper som kunde användas för att belysa de speciella förhållandena i Norrland. Esse Löfgren och Odd Gulbrandsen skrev om befolkningsutvecklingen, Erik Karlsson om kreditförsörjningen, Lars Kritz om transportförhållandena, Erik Dahmén om företagsbildningen och Göran Albinsson om norrlänningarnas konsumtionsvanor. Med undantag för Erik Karlsson som var bankokommissarie vid Riksbanken var alla de övriga kolleger som jag samarbetat med under min tid vid Industriens Utredningsinstitut.

Härtill kom Gunnar Boalt, docent i sociologi vid Stockholms Högskola, som skrev om kulturen och kulturlivet i Norrland, och Sven-Ola Hellmér, stadsbibliotekarie i Umeå, som redovisade litteraturen om Norrland och var man kunde finna den.

Själv skrev jag på basis av vad som stod i uppsatserna en inledande sammanfattning med rubriken: ”Norrlandsproblemet – myt och verklighet.”

Inledningsvis konstaterade jag att man – inte minst norrlänningarna – för att öka slagkraften och enkelheten i argumentationen hade en tendens att tala om Norrland som om det var någonting enhetligt. Det rörde sig dock om två tredjedelar av Sveriges yta och ett område där förhållandena var mycket olika i olika delar. Från vidsträckta områden med arktisk tundra längst i norr till naturförhållanden längst i söder som var ungefär som i Mälardalen. Skillnaden i medeltemperatur mellan Gävle och Karesuando var densamma som mellan Stockholm och Milano. Vid alla diskussioner borde man hålla detta i minnet.

Det fanns ingenting i tillgängliga data som tydde på att norrlänningarna hade lägre standard än övriga svenskar. Materialet visade samtidigt att de lade ned något mindre pengar än övriga svenskar på ytterkläder, vilket verkade överraskande. Mot bakgrund av mina egna erfarenheter hur det kändes att gå i låga temperaturer i fjällens torra vinterluft och att sträva mot vinden på Malmös fuktiga kajer fram-

förde jag hypotesen att skillnaden kanske hade något med luftfuktigheten att göra.

Den industri som gav sysselsättning i Norrland vid sidan om gruvbrytningen och skogsindustrin var verkstadsindustrin. Den var samtidigt den industri där man kunde tänka sig en expansion av sysselsättningen. Även om de två andra industrigrenarna expanderade skulle det inte leda till någon ökad sysselsättning på grund av den omfattande mekanisering och rationalisering av driften som pågick inom dessa industrier. Det var därför centralt att undersöka hur den norrländska verkstadsindustrin utvecklats. Det kunde samtidigt visa något om förutsättningarna att starta och utveckla företag i Norrland.

Dahméns undersökning visade nu att denna del av den norrländska industrin expanderat mycket starkt och under lång tid vuxit snabbare än i övriga delar av landet. Föreställningen om att det var särskilt svårt att driva företag i Norrland verkade alltså vara en myt och särskilda stödåtgärder inte motiverade.

Den slutsatsen drog jag emellertid inte utan hävdade att det faktiskt under en övergångsperiod kunde finnas motiv för stöd. Bakom verkstadsindustrins starka expansion låg nämligen fenomen som samtidigt skapade ett särskilt "Norrlandsproblem" enligt min mening.

Den norrländska verkstadsindustrin var i hög grad inriktad på utrustning för tunga transporter, det vill säga skogsavverkning, gruvbrytning och hantering av massabalar och sågverksprodukter, för att nämna några exempel. Bakom detta låg mekaniseringen av jord- och skogsbruket, nedläggningen av flottningen och den tidigare nämnda rationaliseringen inom de norrländska basnäringarna. Jord- och skogsbruket svarade samtidigt för en i förhållande till landet i övrigt ovanligt stor del av sysselsättningen. Effekten blev att en stor mängd norrlänningar – inte minst kvinnor – behövde få annan sysselsättning. För att klara av det behovet hade verkstadsindustrin under 50-talet inte behövt öka sin sysselsättning med 50 procent, som man nu gjorde, utan med drygt 150 procent, vilket var orimligt mycket. Särskilt för kvinnorna var situationen besvärlig eftersom de norrländska industrierna inte erbjöd arbetsuppgifter som på den tiden ansågs lämpliga för kvinnor.

Avslutningsvis drog jag en lans för att politiker och lokalintressen kanske inte hårdnackat borde försvara varje tumsbredd mark. Områden där förutsättningarna var uppenbart dåliga vore det måhända bättre att dra sig ur och i stället sätta in resurser och kraft på områden där möjligheterna var bättre. På denna punkt talade jag för döva öron. Po-

litiken inriktas alltid i första hand på dem som vid varje särskilt tillfälle har speciella svårigheter, det vill säga på marginalfallen, där tyvärr chanserna till nytt liv oftast är dåliga. Så var det och så är det.

Jag kom också in på problemet att få tag på företagare och förvånade mig över att man i så stor utsträckning diskuterade lokaliseringsfrågor utan att beröra detta grundproblem. Det var som att göra recept för brödbak och glömma att ta med jästen.

Uppsatserna blev en bok som fick namnet ”Norrländska Framtidsperspektiv”, och i SNS anda ordnade vi i Storlien en konferens med företagare, lokaliseringsspolitiker och experter, där vi diskuterade hur man borde ta itu med problemen. Vi övade oss bland annat med ett företagsspel som vi gett namnet ”Vad skall vi göra i Långängsträk?”

### *Företagaren – en svårfunnen guldklump*

Med vår bok hade vi hyfsat diskussionen, men några lösningar hade vi inte kommit med. Samtidigt kunde jag som bankman konstatera att det försiggick en mycket intressant utveckling inom den norrländska verkstadsindustrin, en utveckling som rimligen skulle fortsätta. Här borde vi vara med och försöka stödja skeendet och därmed vår egen rörelse. I samarbete med skogs- och gruvindustrin utvecklade dessa verkstadsföretag ett kunnande som kanske vore gångbart för export till andra delar av landet eller andra länder. Inom denna expansiva industri borde finnas chanser för duktiga företagare. Men hur fick man tag på dem, vad utmärkte dem, hur såg de ut? Vad skilde de framgångsrika från dem som misslyckats? Inte minst det senare var det viktigt för en bankdirektör att hålla reda på.

För mig var det naturligt att tänka sig att man genom forskning skulle kunna komma fram till svar på sådana frågor, men också belysa andra för det norrländska näringslivet viktiga problem. I samband med jubileet avsatte banken därför tio miljoner kronor till en stiftelse – Sundsvallsbankens Norrlandsstiftelse – som skulle ha till syfte att stödja sådan forskning och högre utbildning som kunde vara till gagn för det norrländska näringslivet.

Vårt första forskningsprojekt kom helt naturligt att avse företagarpromblem och fick titeln ”Företagande – väg till framgång eller misslyckande”. Vi gav utredningen undertiteln ”Rapport från en förstudie”. Våra studier av litteraturen hade nämligen visat att det rörde sig om ett forskningsfält som i stort sett var obearbetat i Sverige, och det fanns

inte många utländska studier att stödja sig på heller. Med tanke på detta och våra resurser var det därför naturligt att se det som ett första försök. Utredare blev psykologen och ekonomen Bengt Nilsson. Tidigare legendarisk höjdhoppare och senare välkänd head hunter.

Bengt gjorde djupintervjuer med 19 norrländska företagare av vilka 10 varit framgångsrika medan 9 inte varit det. På basis av hans resultat, egna praktiska erfarenheter och litteraturstudier skrev jag en inledande uppsats. Det är deprimerande att i dag läsa vad jag skrev då. Problemen är desamma även om de nu gäller hela landet. Sätten att angripa dem i stort sett desamma, effekten av politiken fortfarande ringa och lusten och förmågan från statsmakternas sida att verkligen ta itu med det grundläggande problemet lika obefintliga.

Följande citat från min uppsats förefaller väl gångbart även i dag:

”Vår näringspolitik i dag består i att försöka skaffa fram pengar, som vi ställer till företagens förfogande. Vi vidtar också mer allmänna åtgärder för att skapa en infrastruktur, som kan vara lämplig för företagen, det vill säga vi bygger vägar och järnvägsspår, ordnar med tomtmark för industri, bygger simhallar etc. Sedan hoppas vi på det bästa. Vi är ungefär som en bonde som ägnar mycken möda åt att bereda sin åker, som gödslar och plöjer och harvar och sedan fromt hoppas att det skall komma några fåglar i skyn och släppa korn däröver, som kan växa upp till något stort och vackert. Vi borde kanske mer ägna oss åt hur man skall få fram lämpligt utsäde, bedriva en positiv plantvård och undvika ogräs”.

Bondens fromma synsätt präglar också nationalekonomernas analys av den ekonomiska utvecklingen, eller som jag uttryckte det:

Ekonomerna studerar ”vilka yttre omständigheter – investeringsnivå, tillgång på riskvilligt kapital, god infrastruktur, tullar etc. etc. – som är sammankopplade med en snabb framstegstakt. Slutsatsen blir sedan, att om man skapar i denna mening gynnsamma situationer, så får man också en snabb utveckling. Företagarproblemet blir sekundärt och mera en fråga om, att det i landet skall finnas tillgång på folk med tillräcklig bildningsnivå etc, för att på ett rimligt sätt klara uppgifterna.”

Man kan onekligen fråga sig hur det kan komma sig att den maktägande socialdemokratin har haft så svårt att på ett konstruktivt sätt ta itu med företagarproblemet. Förklaringen är nog ganska enkel. I själva verket vill man inte. Långt senare förhandlade jag en gång med Gunnar Sträng om bankernas insatser för bostadsbyggandets finansiering. Jag opponerade mig mot att politiken innebar ett orättvist gyn-

ande av egnahemsbyggandet. Strängs uppriktiga svar blev: ”Egnahemmarna är vårt folk, förstår du.”

För en socialdemokrat är inte företagare ”vårt folk”. De är i stället den klassiska motparten – kapitalisten, arbetsgivaren. Så länge företagen är mycket små kan man visserligen känna en viss frändskap, men när de växer till sig och börjar tjäna förargelseväckande mycket pengar och skapa stora förmögenheter byter de uppsyn. Den girige kapitalisten träder fram.

För politiker, oavsett färg, går ju verksamheten i grunden ut på – trots allt vackert tal om hela samhällets intresse – att behålla makten eller erövra den. Då gäller det att gynna de väljargrupper vars röster man räknar med, alltså ”vårt folk”. Det är tyvärr inget konstigt med det.

Vad fick jag då ut av denna studie, av litteraturen och av mina praktiska erfarenheter av norrländska företagare? Några huvudpunkter kan formuleras så här:

Företagarna var sinsemellan mycket olika. Men det gemensamma för de lyckade fallen verkade vara en brinnande lust att hävda sig, att lyckas. Inte alltid så sympatiskt, när det gick ut över andra.

Många hade ett mycket stort intresse för det ekonomiska utbytet av verksamheten. Inte för att kunna leva lyxliv – levnadsvanorna var ofta påfallande påvra – utan som ett insegel på att man lyckats.

De hade ofta en bristande förståelse för skattesystemet, för att uttrycka sig mildt. De upplevde starkt att inkomsterna var något som de själva skapat. Hade de inte gjort det skulle inkomsterna inte funnits. Därför var det orimligt och orättfärdigt att staten lade beslag på så stor del av detta. Under sådana omständigheter kände de sig vara i sin fulla rätt att på alla tänkbara sätt minska dessa orättfärdiga skatter.

De misslyckade hade till skillnad från de lyckade fallen i stor utsträckning lockats in på företagaranbanan av offentligt stöd.

De misslyckade hade bättre formell utbildning än de lyckade. Högre utbildning verkade inte stimulera till det slitsamma och riskfyllda liv som företagandet innebar. De lyckade kände behov av utbildning, men skaffade sig den under resans gång. Det verkade heller inte som den högre utbildningen gav den kunskap om hur man skulle hantera olika praktiska problem, som företagandet krävde.

De små företagen var inte sällan mer nyskapande än de stora. Detta stämde med amerikanska erfarenheter att innovationerna ofta uppstod inom småföretag. De hade startats av folk som kanske inte fått gehör för sina omstörtande idéer i storföretaget och därför brutit sig ut.

När den nya idén väl lyckats köptes de små företagen många gånger upp av de stora.

Nå, vi satt inte och väntade på några undersökningsresultat utan började dra i alla trådar vi kunde få fatt på. Sökte förbindelse med företagare för deras egna affärers skull, men också för de kontakter och uppslag de kunde ge. Det är symptomatiskt att vi i rådet för forskningsstiftelsen valde in inte bara professorer från Umeå utan också två framgångsrika företagare, den ene från Skellefteå: Sten-Erik Forslund, och den andre från Örnsköldsvik: Gösta Hanell, vidare LKAB-chefen Arne Lundberg och Iggesunds verkställande direktör, Lars Sundblad.

Vi hoppades mycket på kontakterna med akademikerna i Umeå. Här borde ju finnas förutsättningar för att man på samma sätt som i USA kunde skapa företag i samverkan med forskningen vid universitetet. Intresset från akademikernas sida var emellertid mycket svagt, och i varje fall under min tid kom ingenting i gång.

I Skellefteå fanns å andra sidan något av en småländsk företagardition med en hel del mindre industrier. Dessa hade som regel ringa erfarenhet av försäljning, samtidigt som de kände sig ha kapacitet för en expansion. I samverkan med flertalet verkstadsföretag inom området bildade vi nu företaget AC-Mekan. Idén var att detta skulle vara en försäljningsorganisation för medlemsföretagen. Man for alltså ut i landet och erbjöd det ganska stora produktsortiment som medlemmarna representerade. Vi startade när det var gott om ledig kapacitet hos medlemsföretagen och fick in en hel del order, vilket mycket uppskattades. Sedan vände konjunkturen uppåt och det visade sig då att AC-Mekan inte hade någonting att erbjuda den kundkrets man upparbetat. Medlemmarna hade sålt ut hela sin kapacitet till sina gamla kunder, vilket var naturligt. Organisationen var tillkommen i regional entusiasm och byggd på frivillighet och det fungerade inte. Det blev en hel del kriser och omändringar och i slutändan kom organisationen att omfatta färre företag men med starka ägarband mellan dem och försäljningsorganisationen. Enligt vad det sagts mig fungerar det bra.

Jag fick förresten i detta sammanhang en lärorik erfarenhet av hur en svensk bolagsstämma fungerar. Jag satt ordförande vid stämman och det förelåg inga motsättningar beträffande vilka som skulle väljas in i styrelsen, utses till revisorer, hur överskottet skulle disponeras och så vidare. Jag klubbade i gång. Började gå igenom föredragningslistan och bad om förslag. Dödstystnad. Jag upprepade min begäran och såg uppfordrande på församlingen. Samma dödstystnad. Det hela slutade med att jag fick sitta och själv lämna alla förslag som jag sedan klub-

bade igenom, vilket inte kunde anses helt *comme-il-faut* med tanke på ordföranderollen.

Vd hade alltså inte vidtalat någon ”ropare,” denna för en bolagsstämmas lyckliga genomförande helt centrala gestalt. Efter den betan har jag vid de otaliga bolagsstämmor där jag haft ett ansvar varit mycket noggrann med att en ropare blir utsedd och försedd med tydlig och lättläst lapp. För att göra stämman livligare och mer ”demokratisk” kan man laborera med flera ropare.

### *I partnerskap med staten*

Allt sedan man under 50-talet börjat föra en aktiv lokaliseringspolitik hade det vuxit upp en flora av stödformer. Under 60-talet hade utvecklingen på allvar börjat ta fart. Det var särskilt för att lösa Norrlandsproblemet som stöden infördes. För oss i banken var det naturligt att ”hänga på” denna politik. Det vill säga vi ville hjälpa våra kunder att utnyttja pengar och subventioner och anpassa sin verksamhet så att de så att säga fick maximal utdelning. Förmedla kunskap om åtgärderna till folk som kunde vara intresserade av att starta nya företag eller förlägga sin utbyggnad till Norrland. Stödformerna var – liksom nu – många och de byråkratiska reglerna för hur man fick del av stödet också – liksom nu – svåröverblickbara. Vi läste in ämnet och sammanställde en pärm om vilka stödformer som fanns och hur man bar sig åt för att få del av stödet. Det var en pärm med lösblad, vilket visade sig klokt eftersom floran hela tiden växte och förändrades.

Vi blev alltså stödspecialister och upprättade nära kontakt med den nu tillskapade Norrlandsfonden i Luleå och med de olika länsorganen. Henning Burlin som kom från länsstyrelsen i Umeå var den som på huvudkontoret höll ihop dessa olika aktiviteter. Från myndigheternas sida var man tacksam för vårt engagemang eftersom man ofta kände sig osäker på hur man skulle föra ut politikernas intentioner och få kontakt med företagen och företagarna.

Det centrala organet i sammanhanget var Arbetsmarknadsstyrelsen, som förfogade över pengarna. Dess chef var den dynamiske Bertil Olsson. Stödet var dels kontantstöd, dels lån på fördelaktiga villkor. Dessa pengar skulle alltså gå till att finansiera olika projekt, byggandet av fabriker och så vidare. Utbetalningen av pengarna och bedömningen skulle skötas av de olika länsorganen. Dessa hade vare sig kunskande eller kapacitet för uppgiften. Jag tog kontakt med Bertil Olsson, som

jag kände väl sedan tidigare, och i mitt bibliotek hemma i Sundsvall lade vi upp hur man kunde ordna hanteringen av detta. Jag menade att i detta sammanhang var det naturligt att utnyttja en affärsbank, eftersom vi hade det kunnande som behövdes och var vana vid att ha den löpande kontakten med företagen. Under alla omständigheter måste företaget ha en bankförbindelse sedan det kommit i gång. Resultatet av vår överläggning blev att stöden skulle betalas ut genom banken, som också svarade för en del av den kontroll som var nödvändig i sammanhanget.

Men även om vi i banken hade ett starkt intresse av att spela en aktiv roll i detta sammanhang så var det rimligt att vi också skulle ha ersättning för det arbete vi utförde. Att vid den tiden få staten att betala en privat bank för dess tjänster var uteslutet. När det gällde likviditetshandling var å andra sidan staten inte särskilt sofistikerad på 60-talet. Lösningen blev därför att så snart ett ärende var beslutat betalades pengarna in till banken. De betalades sedan ut till företagen alltefter som projektet fortskred, med ett stort belopp förlagt till slutet. Under mellantiden hade vi alltså en räntefri inlåning från staten.

Pengarna kunde ibland stå inne ganska länge, vilket gjorde det till en bra affär för banken samtidigt som staten inte uppfattade att man hade någon kostnad. Nåja, så småningom började statens ekonomer inse vad innebörden var och pengarna belastades med ränta. Jag hade vissa förhoppningar att Sundsvallsbanken i vår egenskap av Norrlands bank skulle få en särställning i detta sammanhang och Bertil var inte helt främmande för detta. Men det är klart att det inte var möjligt att hålla de andra bankerna utanför, utan de fick samma möjligheter. Hur som helst var vi långt före dem, vilket vi hade stor glädje av när det gällde att expandera vår rörelse.

De erfarenheter som jag gjorde i Sundsvall och även senare har gjort mig allt mer skeptisk till det förnuftiga i att genom ekonomiska bidrag stimulera utbyggnaden och startandet av företag inom vissa regioner. Meningen är ju att på så sätt verksamhet skall komma till stånd som annars inte skulle ha gjort det eftersom kalkylen inte gick ihop utan bidrag. Företag som startats på sådan grund brukar förr eller senare råka i allvarliga svårigheter. I många stödfall låg det emellertid inte till så, utan det var fråga om att man utnyttjade bidragen för sådant som ändå skulle ha kommit till stånd. Då var ingen skada skedd, men politiken förfelad.

Sundsvallsbanken kom alltså att bli i hög grad inblandad i den statliga och kommunala lokaliseringpolitiken. Konkurrensen mellan

kommunerna om nya aktiviteter var mycket stark och ledde till att de med olika former av direkt eller förtäckt stöd försökte dra till sig ”god-bitarna”. Det var många lokaliseringsärenden som banken fick hantera. Några fall har fäst sig i mitt minne därför att jag själv var engagerad i dem och därför att de var lärorika för mig.

### *Två lokaliseringsfall*

Banken hade engagerat sig i byggandet av ett fryshus i Haparanda, som jag för övrigt tror står där än. Tanken var att man på ett bättre sätt skulle kunna ta tillvara de naturens produkter av mycket hög kvalitet som midnattssolen ger i regionen. Det var fråga om hjortron, lingon och grönsaker, men också lax och sik. I det sammanhanget var det naturligt att fundera över om det inte fanns andra norrländska specialiteter, som man skulle kunna öka produktionen av och exportera söder över. Det fanns gott om nedlagd åkermark häruppe, som länge legat för fåfot och nu sakta började växa igen. Den marken borde man kunna plöja och där odla potatis i stor skala med moderna metoder. Potatis som man sedan kunde ta hand om i fryshuset. Jag fick kontakt med några skånska odlare, som i stor skala odlade potatis åt Findus. Jag for ned och talade för vår idé. De hade kapital och kunnande och här fanns chans att utnyttja detta på stora markområden, som kunde utnyttjas till mycket låg kostnad. De tänkte på idén och på så sätt kom Nordpotato till. Dess bana blev emellertid törnbeströdd.

Rötterna hos den norrländska slyn visade sig oerhört starka varför röjningen av marken blev mycket dyr. De norrländska regnen i förening med den norrländska jorden var vidare en kombination som gjorde att de potatismaskiner som utvecklats för skånska förhållanden fungerade dåligt, de sjönk helt enkelt ned till axlarna. Mycket annat bekymmersamt att förtiga. Lärdomen var att man alltid underskattar allt det djävulskap som nya projekt normalt råkar ut för. Det gäller att inse det och försöka gardera sig. Men jag fick också åskådningsundervisning om vikten av att skaffa sig tillgång till vad som brukar kallas ”know how”, och då inte minst om de lokala förhållandena.

I Stockholm hade vi en kund som tillverkade utrustning för så kallad kall-lödning av elektriska kabelskor. Om man pressar ihop kabeländan med skon under starkt tryck smälter de ihop en smula. Företaget gick bra och ville expandera. Den på den tiden överfulla

sysselsättningen gjorde emellertid att de hade svårt få tag på arbetskraft i Stockholmsområdet.

Det här vore väl något för Ådalen. Där fanns gott om ledig arbetskraft och man kunde få alla tänkbara stöd om man byggde en fabrik i Kramfors, som befann sig i kris. Jo, det lät intressant tyckte Curt Winemar, företagets ägare. Entusiasmen för idén hos olika myndigheter och hos kommunen var överväldigande.

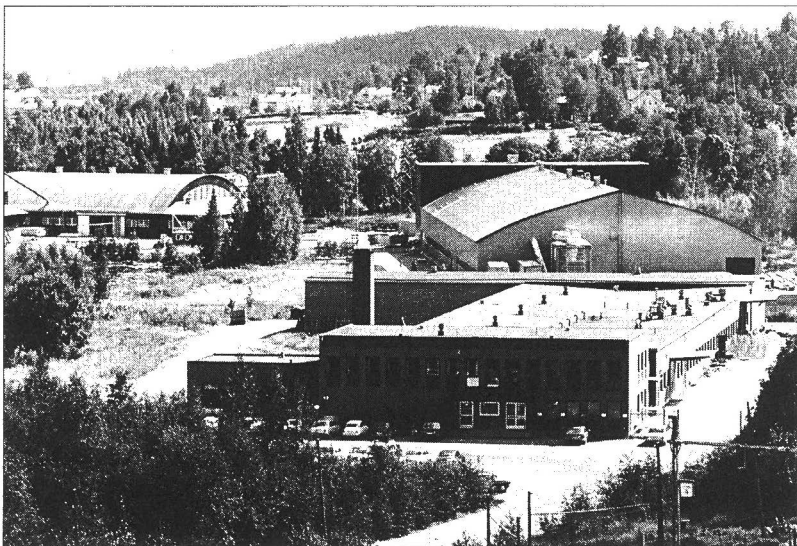
Så satt vi då en dag vid långbord i fabriks hallen i den nyuppförda byggnaden. Mycket pryddig och gedigen i rött tegel låg den där nära stora vägen upp efter Ådalen. Nedanför brinken glittrade den mäktiga Ångermanälven i solen. Det var en vacker vårdag och flaggorna framför stora entrén sträcktes i vinden.

Det låg vita dukar på borden där smörgåsar, öl och en liten pärla var framställda. Efteråt kaffe och wienerbröd. Vid borden satt några anställda som kommit upp från Stockholm, byggiöbarna och folk från traktens elfirmor och rörmakerier. Där satt Curt Winemar, Gunnar Hellerot och jag, och sist men inte minst landssekreteraren, länsarbetsdirektören, regionplanechefen, landshövdingen, kommunalrådet, kommunstyrelsens ordförande, medlemmar av kommunalnämnden och statsrådet Gunnar Lange.

Det hölls många och fina tal där man hyllade den framsynte stockholmske företagaren, som nästan tedde sig som något av Kramfors frälsare. Man glädde sig åt den kloka lokaliseringpolitiken som gav så goda resultat, och till sist klippte Gunnar Lange av det blågula bandet. Kaffet blev urdruckat och wienerbröden uppätta och chaufförerna körde fram de långa svarta. Karavanen rullade iväg ned efter Ådalen mot Härnösand och Stockholm. Flaggorna slokade.

Sedan stod vi där Curt, Gunnar och jag i den stora hallen medan borden plockades bort. I övrigt låg hallen ödslig och tom så när som på en stansmaskin i ett hörn. Det hade suttit en man där och stansat delar till tänger som ett led i invigningsceremonien. Det var den här hallen som det nu gällde att fylla med liv och arbete. Få de forna flottarna och sågverksarbetarna att bli verkstadsarbetare och anpassa sig till verkstadsdisciplin. Och det gällde att få in mycket order för att ge dem alla arbete.

Vi gick runt och tittade på de fina lokalerna. Det var ett villkor för stödet att man lade ned mycket på anordningar för de anställda. Vi gick in i personalutrymmena och tittade på duschar och tvättställ och klädkåp och fina bänkar. Det var annat det än i huvudfabriken i Trångsund söder om Stockholm. Vi tittade på de blanka stålörborden



*Winemars fabrik i Kramfors när verksamheten stabiliserat sig  
och andra företag etablerat sig.*

och stolarna i matsalen, de rutiga gardinerna över fönstren och längst fram den stora italienska kaffemaskinen. Vi stod länge framför dess blänkande cylindrar och rör och undrade halvt på skämt och halvt på allvar hur mycket man skulle kunna få för den om det gick åt pipan.

Det blev mycket bekymmer, kriser och omvandlingar för företaget och många gäckade förhoppningar. Men det blev i alla fall verksamhet som fyllde fabriken, och den gedigna tegelbyggnaden står där faktiskt än vid södra infarten till Kramfors, en bit ovanför den nya högbron över älven.

### *Andra strängar till vår båge*

Vi försökte alltså i banken att på olika vägar driva på den industriella utvecklingen i Norrland. Ett led i detta var att vi inom banken skapade något vi kallade företagstjänsten. En grupp människor som kunde hjälpa företagen med expertis på olika områden. Inte minst var det väl redovisningsområdet vi hade i tankarna. Den ekonomiska redovisningen var ofta dålig i de mindre företagen. En uppgift för avdelningen var också att göra så kallade branschanalyser. Tanken var att man på så sätt dels skulle kunna peka ut framtidsbranscher som vi borde satsa

på, dels kunna hissa varningsflagg för branscher på tillbakagång och med svårigheter.

Tanken ligger naturligt till för akademiskt utbildade ekonomer, sådana som jag själv, och är lika vanlig i dag som den var ny då. Jag insåg det inte då, men har så småningom kommit underfund med att den i stort sett är förfelad. Senare hade jag tillfredsställelsen att lägga ned en stor sådan avdelning inom Handelsbanken. Men jag lärde mig en hel del av de industrimän som vi knöt till avdelningen för att hjälpa oss.

Ett annat initiativ i samma anda var att vi instiftade ett särskilt pris som delades ut till dem som under det gångna året gjort särskilda insatser för att främja det norrländska näringslivet. Det bestod av en upplaga i bordsstorlek av Bror Marklunds fina skulptur ”stridande rentjur”. Originalen står i en park i Östersund. Priset delades ut i samband med bankens bolagsstämmor som vi började hålla i de olika norrländska residensstäderna. Det gav kontakter med nya kretsar och hjälpte till att sudda bort Sundsvallsstämpeln, som inte var någon tillgång i andra delar av Norrland. Tvärtom. Vi fick mycket publicitet i lokalpressen. Vi var alltså på bettet och mycket PR-inställda.

Banken hade vidare en egen pensionsstiftelse av, efter våra förhållanden, ansevärda dimensioner. Detta som en effekt av att en hel del pengar satts av och vi inte behövde belasta stiftelsen med några pensionskostnader eftersom våra resultat var goda. Förvaltningen hade varit mycket konservativ. I huvudsak hade man placerat i statsobligationer. Nu började vi föra en mer aktiv politik och sätta pengarna i aktier. I första hand satte vi dem i aktier i norrländska företag. Ofta gjorde vi sedan så att vi gav vd i respektive företag fullmakt för aktierna till bolagsstämmorna. För honom en tankeväckande och angenäm påminnelse om att vi hade fler strängar till vår båge.

### *Tulwe – ett norrländskt utvecklingsbolag*

Ett ständigt återkommande tema vid alla diskussioner om företagsproblemen var som nämnts bristen på kapital, och särskilt klagade man på den knappa tillgången på riskkapital och ägarkapital, det vill säga sådant som bankerna enligt banklagen var förbjudna att ställa till förfogande. Ett problem för många av företagen i vår kundkrets var att de hade svårt att växa. Då behövdes det mer kapital och det kunde företagaren och hans familj inte åstadkomma. Börsen erbjöd inte på den tiden någon lösning för mindre och medelstora företag. Inte sällan var

det också så att företagsgrundaren efter många års slitsamt arbete gärna ville få lön för sin möda och sälja företaget och njuta frukterna på något ställe med mer sol och värme och inte minst lägre skatter.

För att lösa den typen av problem stimulerade därför bankerna inom sina respektive ”kretsar” tillkomsten av investment- eller utvecklingsbolag. Tanken med dessa bolag var att de skulle köpa upp mindre och utvecklingsbara företag eller teckna i en nyemission så att företagen fick det kapital de behövde för att kunna växa. När utvecklingsbolagen skaffat sig en bra portfölj av företag kunde de sedan gå ut på börsen och skaffa mer pengar.

Med detta syfte tillkom i mitten av 60-talet Promotion med anknytning till Handelsbanken, Incentive inom Enskilda-sfären och Hexagon och Sydinvest genom initiativ från olika provinsbanker. Från Sundsvallsbankens sida tog vi initiativet till skapandet av Tulwe.

Det var för övrigt inte bara bankerna som engagerade sig i utvecklingen, utan det gjorde också i hög grad staten. Man hade ambitioner att föra en aktiv näringspolitik. Ett uttryck för detta var Investeringsbanken, som startade 1967. Jag sattes av regeringen in i styrelsen som representant för provinsbankerna.

Under 70-, 80- och 90-talen har det tagits mängder av liknande initiativ. Det ena utvecklingsbolaget efter det andra har uppstått och försvunnit. Många av dessa initiativ, jag skulle tro den alldeles övervägande delen, har inte lett till den framgångsrika utvecklingen som hoppats på. Bolagen har styckats, försålts, rekonstruerats eller helt omvandlats. Detta gäller i hög grad Tulwe och de bankanknutna bolag som kom till samtidigt. Hexagon finns visserligen kvar till namnet, men dagens företag har mycket litet gemensamt med de utvecklingsbolag som startades vid 60-talets mitt. Mellan den tiden och i dag ligger mängder av många gånger mycket smärtsamma omvandlingar. Tulwe, Incentive och Promotion finns inte ens kvar till namnet. Även Investeringsbanken gick en smärtsam framtid till mötes och fick efter stora förluster tas över av den statliga banken, som då hette PK-banken.

Man kan fråga sig hur det kommit sig att så stor del av alla dessa satsningar då och senare så ofta blivit misslyckade. Orsakerna är naturligtvis många och varierar från fall till fall. Jag tror emellertid att Tulwes utveckling på många sätt är typisk. Det kan därför finnas anledning att berätta om företagets uppgång och fall. Detta alldeles bortsett från hur dess öde påverkade mig personligen.

Jag hade idén, som låg i tiden, och vände mig till några erfarna företagare i bankens styrelse, som dessutom hade möjligheter att själva

satsa pengar i företaget. De tyckte att förslaget var bra. I gruppen som arbetade vidare med projektet var Gösta Andersson, K.G. Andersson och Nils Rogberg de centrala. Gösta hade haft Volkswagen- och Scania-agenturen för södra Norrland och drivit en mycket lönsam rörelse i Hudiksvall. Han hade sålt sitt företag till Incentive och blivit förmögen. Han var engagerad i olika företag. K.G. – han förekom aldrig med mer fullständig beteckning – drev familjeföretaget Bure träsliperi i Västerbotten. Han drev det med stor framgång sedan lång tid, vilket visade hans skicklighet. Han åtnjöt stor aktning i skogsindustriretsar. Nils Rogberg var skeppsbyggaren som blivit assurancesdirektör, alltså sysslat med sjöförsäkring. Han slutade sin aktiva bana som chef för Investment AB Öresund. Han satt i styrelsen för stora industrier, rederier och försäkringsbolag och var mycket betrodd. Dessa tre utgjorde Tulwes styrelse. Stiftare var vidare tre av bankens direktörer: Gunnar Hellerot, Ando Wikström och jag själv. I inbjudan angavs att syftet var att bolaget skulle vara banken ”närliggande”. Eftersom även styrelsens ordförande, Yngve Mörch, och Erik Huss ingick bland stiftarna kunde ingen tvivla på våra avsikter i det fallet. Erik hade efter sin avgång blivit ledamot av bankens styrelse.

Namnet hade jag hittat i ett samiskt lexikon. Det betydde ”flod” och symboliserade den ström av aktiviteter till det norrländska näringslivets fromma som bolaget skulle svara för. I inbjudan kunde vi vidare meddela att intresset för bolaget visat sig stort och att det genom stiftarna och andra banken närliggande redan hade tecknats 2,5 miljoner. Målet för teckningen hade satts till 6 miljoner. Bolaget hade både A- och B-aktier. De förra hade 10 röster och vi såg till att aktiemajoriteten låg hos personer och institutioner som kunde betecknas som i verklig mening ”närliggande”. Ingen skulle kunna springa iväg med vårt bolag.

I de brev från bankens direktions som gick ut till våra kunder och till bankens personal talades om att vi ”velat ge Dig en möjlighet att delta i ett företag som vi hoppas skall visa sig vara en god affär för intressenterna”. Ingenstans talades om riskerna. Personalen uppmanades att gentemot kunderna verka för projektet, som kunde få stor betydelse för banken. De erbjöds också att för egen del teckna sig för aktier i bolaget. Från bankens sida hade vi alltså onekligen tagit på oss ett stort ansvar. Detta kände jag också i hög grad. Jag var inte ledamot av styrelsen men deltog i själva verket i alla dess sammanträden och spelade en aktiv roll.

I början av 1965 var bildandet klart och bolaget kunde börja operera från sitt kontor högst uppe i bankens hus. Nu gällde det att finna

företag med en lovande utveckling framför sig och där familjen var intresserad av att sälja.

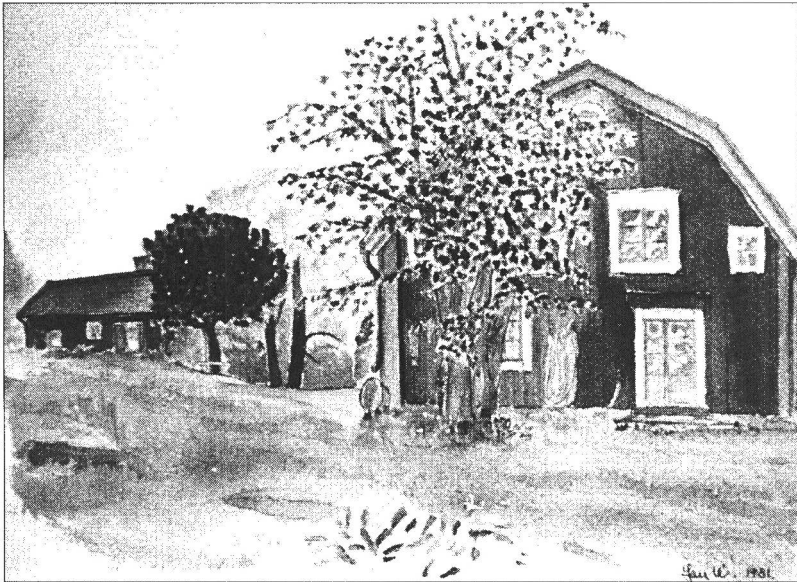
En marknad som expanderat mycket starkt under 60-talet – inte minst i Norrland – var marknaden för släpfordon till tunga lastbilar. De tunga lastbilarna hade i stor utsträckning ersatt flottning och järnväg för virkestransporterna. Detsamma gällde många andra tunga transporter för malm, massa, papper, järn, stål med mera. För detta behövdes skräddarsydda lösningar som passade olika typer av laster och varierande förhållanden beträffande vägar, tillåtna axeltryck och så vidare. Lastbilssläpen tillverkades av medelstora industriföretag som utvecklats från lokala smidesverkstäder.

Man köpte hjulenheter från Volvo och Scania och byggde släpet på dem med hantverksmetoder. Det dominerande företaget på den norrländska marknaden var Ilsbo i Hudiksvallstrakten. Söder över fanns bland andra Bröderna Fors och Parator, som var liknande företag. Genom Gösta, som sedan sin tidigare verksamhet väl kände till branschen, fick vi kontakt med ägarfamiljen i Ilsbo och kom överens med dem om ett köp. Vi var glada att ha kommit över en sådan godbit i konkurrens med andra. Det var nämligen den allmänna föreställningen att detta var någonting att satsa på. Ungefär samtidigt köpte Incentive Bröderna Fors och Promotion Parator; två andra släpvnstillverkare. Vi hade alltså gjort samma bedömning som Marcus Wallenberg och Ernfrid Browaldh.

Liksom de var vi ett exempel på att vid samma tid springer alla näringslivets fär i samma riktning.

### *Katastrofen och lösningen*

Men vi hade alla gjort ett stort misstag. Vid mitten av 60-talet vände nämligen marknaden nedåt. I stället för en år för år stigande efterfrågan sjönk den i hela landet med en tredjedel på tre år. I Norrland var nedgången ännu kraftigare. Konkurrensen om de fåtaliga ordena ökade och priserna pressades i botten. Rörelsen i Ilsbo började gå med stora förluster, den blev ett ständigt blödande sår. Så var det för alla som gett sig in i branschen, men för Tulwe blev det katastrofalt. Man hade visserligen köpt även andra företag, men dessa var inte av sådan storleksordning att de kunde klara av Ilsbo-förlusterna. Långt därifrån. För Incentive och Promotion låg det annorlunda till.



*En akvarell jag gjorde av vårt hus i Sandika by. Det var här jag rastlös och förtvirlad nötte gräsmattan i sommarbettan.*

Vi satt naturligtvis inte med händerna i kors utan försökte på alla sätt vi kunde komma på att ta itu med problemen, få ned kostnaderna och öka försäljningen. Vi skaffade expertis utifrån och bytte vd flera gånger. Men allt var förgäves, pengarna bara fortsatte att strömma ut. Sommaren 1968 hade det gått så långt att Ilsbo hotade att dra Tulwe med sig i djupet, vi skulle bli tvungna att sätta bolaget i konkurs. I ett slag skulle all den goodwill, som vi med sådan möda byggt upp gå förlorad. Vår slogan för banken "tala med oss – det lönar sig" skulle te sig som blodig ironi.

Detta var kanske att ta i, men så tedde det sig för mig där jag nere på vårt sommarställe vandrade fram och tillbaka och vände och vred på problemet för att finna en lösning. Jag kan ännu minnas i kroppen hur det kändes att gå där i förtvivelan. Det var i juli och stekhet och gräset var brunt utanför huset. Det var svalare inomhus, men där hade jag ingen ro att sitta, tankarna bara malde. Fanns det ingenting man kunde göra för att få stopp på blodflödet?

Det var mitt i industrisemestern. På vägen ned till vårt ställe strax utanför Östhammar hade jag varit inne i Ilsbo och gått runt i de sommarstilla lokalerna, där halvfärdiga släp stod och väntade på att arbetarna skulle komma tillbaka. Jag såg släpen framför mig med hjul-

underreden som rullats fram men blivit stående då klockan ringt. Det var som om jag ville fara upp till Ilsbo för att själv gå in i verkstäderna och göra färdiga de order som låg inne. Men det var ju barnsligt och meningslöst. Det var inget jag kunde göra. Jag kunde bara gå där i stekhettan med min vanmäktiga förtvivlan.

Så småningom kom Gunnar och jag fram till en lösning som base- rade sig på den stora men svårsmätbara förlust som banken skulle lida om Tulwe gick i konkurs. Lösningen blev att Tulwe tvingades ta på sig en förlust om 8 miljoner på Ilsbo-aktierna och som följd härav skriva ned sitt aktiekapital till hälften. Banken tog därefter över Ilsbo-enga- gemanget för att skydda sin fordran. Det har en bank rätt att göra om man tror att man på så sätt får en lägre förlust än vid en snabb av- veckling. Grunden för den tron kunde naturligtvis diskuteras.

Vi hade inga svårigheter att få styrelsen med på denna lösning. De såg klart problemen med ett konkursalternativ. Men hur skulle Bank- inspektionen ställa sig? Deras tillstånd behövde vi och i banklagen ta- lades inte om förluster i anseende och goodwill. Gunnar och jag for till Stockholm för att träffa den stränge och formelle bankinspektören Torsten Hanström. Det var tyst och semestertomt i inspektionens lo- kaler. Hanström hade rest in från landet och kom själv och öppnade. Vi gick in i sammanträdesrummet med dess neddragna jalousier och satte oss i halvskyminngen i det fina jugendmöblemanget, som såg så vilset ut i de nya lokalerna i funkishuset vid Drottninggatan. Vi tala- de oss varma för vår lösning och utmålade de förluster som skulle uppstå om vi inte tog över. Vi talade framför allt om förluster i kronor och ören och berörde mer försiktigt bankens förlust i anseende och prestige. Till vår oändliga lättnad kunde vi så småningom resa hem med ett tillstånd. I vad mån Hanström därvid vägde in de imaginära förlusterna vet jag inte. Men han hade ett föregående som bankman i Smålandsbanken och hade alltså en omfattande praktisk erfarenhet. Det är därför fullt möjligt att han hade sinne för sådana aspekter.

Hur som helst var det säkert klokt och riktigt ur bankens synpunkt att göra på det sätt som vi gjorde, även om det nog är mycket tveksamt om inte bankens förlust i kronor och ören hade blivit mindre vid en konkurs. Av stor betydelse i sammanhanget var att banken hade myck- et stora reserver för att täcka förluster, samtidigt som intjäningsförmå- gan var exceptionellt god. Förlusterna i samband med avvecklingen av Ilsbo-engagemangent belastade boksluten för 1968 och 1969. Vid 1968 års ingång uppgick bankens reserver för förluster på fordringar och va- lutor till 60 miljoner, vid utgången av 1969 hade den vuxit till 72 mil-

joner, trots att banken haft förluster på Ilsbo på 14,5 miljoner. Intjäningsförmågan var alltså så god att vi klarade det och ändå hade pengar över att fylla på i ladorna med 12 miljoner.

Samtidigt är det uppenbart att med hänsyn till bankens storlek var det fråga om mycket stora förluster. Hade banken varit större och förlusterna i motsvarande mån större hade de säkert väckt stort uppseende på riksplanet. Nu hade vi fördel av att vara en provinsbank och utan sakkunnig ekonomisk bevakning i lokalpressen. Några år senare framställdes Handelsbankens förluster på engagemanget i Nyman och Schultz som en stor skandal. Den förlustsiffra som angavs var 100 miljoner. Med tanke på att Handelsbanken var tio gånger större än Sundsvallsbanken var alltså vår förlust ungefär 50 procent större.

Tulwe utvecklade sig hyggligt efter Ilsbo-äventyret och kunde i samband med nedskrivningen av aktiekapitalet köpa ett intressant företag inom reklambranschen. Verksamheten kom emellertid att allt mindre avse företag i Norrland. Ur bankens synpunkt var det därför naturligt att skära av de speciella banden till bolaget. Så skedde också sedan jag lämnat banken. I slutändan köptes Tulwe av Anders Wall, den nya stjärnan på den finansiella himlen. Det var Beijerinvest som gjorde förvärvet.

När jag nu efteråt tänker på Tulwe-äventyret kan jag förvåna mig över att jag kände en sådan skuld inför vad som hänt och en sådan förtvivlan över min oförmåga att göra något åt det. Det var ju ändå så att det inte var jag som drivit fram köpet av Ilsbo eller hade särskild insikt i förhållandena på transportmarknaden. Jag var heller inte med i styrelsen.

Det kan verka tjusigt att ta på sig mer skuld än man behöver, men det är väl bara andra sidan av mitt mynt. I mitt yrkesliv har jag hela tiden strävat efter att leda och driva på utvecklingen, haft min lust i att göra det. Då kommer man inte ifrån känslorna av skuld och ansvar när något går på tok. I varje fall gör man det inte inför sig själv.

### *Lärdomar*

För mig kom det som hände i samband med Tulwe att bli ett slags sammanfattning av mina erfarenheter i Norrland av företagande och företagare.

För det första är det tydligt att vi begick det klassiska felet att hoppa på framgångskurvan just innan den vände. Vi gick in i fel bransch. Att andra gjorde samma misstag kan ses som en tröst, men gjorde inte

misstaget mindre. För mig blev det ytterligare en bekräftelse på vår oförmåga att förutse brott i utvecklingen; att någonting händer som vi inte har tidigare erfarenhet av. Den insikten har praktiska konsekvenser och var ett viktigt skäl till att vi senare på tvärs mot all konventionell visdom avskaffade budgeteringen i Handelsbanken.

Man kan naturligtvis fråga sig om det verkligen inte var möjligt att förutse vad som var på väg. Att så många familjeföretag var villiga att sälja ut ungefär samtidigt, var inte det ett tecken på att de insett vad som var på gång? Det är möjligt att så var fallet, men det leder mig i så fall bara till slutsatser om den enorma betydelsen av så kallad know-how. Så vitt jag vet finns inget svenskt ord som på samma sätt täcker in all den kunskap om marknaden, produktionsförhållanden, lagstiftning, konkurrenter, kundbeteende och så vidare, som man bara kan skaffa sig genom långvarigt arbete i branschen. Utan sådan insikt hugger man lätt i sten. Detta kan sägas vara min andra lärdom och är den naturliga förklaringen till många av de svårigheter som drabbat olika konglomerat.

Utvecklingsbolag blir lätt sådana konglomerat. De köper in sig i olika branscher och tillför kapital, vilket är värdefullt. De uppköpta företagen får plötsligt god tillgång på pengar. Det kan leda till att de nu satsar för mycket och för djärvt. Det finns en hel del exempel på faran av att inte tvingas leva under knapphetens kalla stjärna.

En vanlig föreställning hos utvecklingsbolag är emellertid att de inte bara skall kunna tillföra de inköpta företagen kapital utan också en värdefull kunskap om moderna redovisnings-, marknadsförings- och produktionsmetoder. Kunskaper som utvecklingsbolagens tjänstemän skaffat sig genom arbete i större företag och genom avancerad utbildning vid tekniska och ekonomiska högskolor. Sådana föreställningar hade även vi i Tulwe. Jag hade dem själv. I mitt fall spelade det väl in att jag kommit in i banken utan att ha någon bankerfarenhet, men ändå lyckats bra och kunnat tillföra en hel del. Jag förbisåg att i banken förelåg det inget behov av snabba åtgärder eftersom den gick bra. Jag fick alltså tid på mig och utnyttjade den för att skaffa mig den "know-how" som var så väsentlig. I Ilsbo blev det bråttom och de som sattes in för att lösa problemen försökte göra det med metoder hämtade från läroböckerna och större företag. Det fungerade inte alls. Ont blev värre. Det innebar också att företagaren ersattes med tjänstemän. Ser man på dem som försökte reda upp Ilsbo-problemen hade några erfarenhet från större företag, andra var både ekon.lic. och tekn.lic. och hade examen från förstklassiga amerikanska universitet. Men det hjälpte föga.

## *Två norrländska företagare*

Banken ville bli fri från sitt engagemang i Ilsbo så fort som möjligt. Först sålde man ut en särskilt förlustbringande verksamhet som gjorde frontlastare till jordbrukstraktorer. Köparen hette Samme Lindmark, en företagare från Skellefteå. Han fick naturligtvis rörelsen billigt, men påtog sig samtidigt ansvaret för framtida förluster. Om några år hade han lyckats vända utvecklingen och verksamheten började gå med vinst. Företaget blev en del av den bolagsgrupp han byggde upp och som långt senare introducerades på börsen under namnet Karolin Invest.

Samme är en riktig företagare och jag beundrar honom mycket. Han är en i en brödrakrets av företagare. Den vid den här tiden mest kände var Alvar Lindmark, som var en utpräglad innovatör. Hans lyckokast var att han utvecklade en hiss där korgen inte lyftes upp av linor utan klättrade upp efter en kuggstång som kunde skarvas på allteftersom man kom högre upp i till exempel en gruvort. Den här konstruktionen blev en stor framgång. Som typisk entreprenör flyttade Alvar över sitt intresse till andra projekt, när stigortshissarna inte längre var nya och spännande. Det gick inte så bra och han fick stora ekonomiska svårigheter. Verksamheten gick över i andra händer. Det är också typiskt. I nyföretagande får man räkna med att framgångar ofta följs av misslyckanden och tvärtom.

Våren 1997 läste jag i DN ett inlägg av professor Bertil Agdur, tidigare chef för Styrelsen för Teknisk Utveckling. Artikeln handlade om innovatörerna, de som åstadkommer det ekonomiska framåtskridandet genom sina nya idéer och sin förmåga att omsätta dem i praktisk verklighet. Han var mycket kritisk till samhällets förmåga att stimulera och stödja den typen av människor och därmed framåtskridandet. För att göra det behöver man ha insikt om hur innovatörer fungerar. Dessa människor som är besatta av sin vision och sin brinnande lust att sjösätta den. Som inte har någon klar och genomtänkt idé om hur det skall gå till, utan som prövar sig fram genom ständiga försök och ständiga misslyckanden. Misslyckandena är otaliga och därför krävs det en stor mängd försök för att innovationsprocessen skall ge positiva resultat. Mångfald i stället för centralisering. På många sätt påminner innovationsprocessen om det konstnärliga skapandet.

För mig välbekanta tongångar och jag tänkte på Alvar Lindmark, som på tåget hem till Skellefteå fick idén att bygga Sveriges största och



*Samme Lindmark, till vänster, och Helge Karhinen  
framför sitt verk symboliserat av Alimaks kranar.*

märkligaste byggkran. Som gick ned i verkstan när han kom hem och beordrade att man skulle sluta arbeta med order man hade, lönsamma sådana, och i stället bygga den nya kranen enligt hans anvisningar. Man gjorde det, och när staden samlats för att få beskåda det nya underverket i full aktion, så vek den sig.

Samme är mer jordbunden, vilket inte betyder att han inte tar risker. Inte sällan har de varit ganska stora. Som kompanjon i sin verksamhet har han hela tiden haft den tidigare revisorn, Helge Kaarinen. De kompletterar varandra på ett lyckligt sätt. Helge har nog hållit Samme i rockskörtet ibland, vilket säkert varit nyttigt. Sammes specialitet har varit att till billigt pris köpa mindre företag, vilka fått allvarliga ekonomiska problem. Med stort kunnande och ett långt, målmedvetet, hårt och segt arbete får han dem sedan på rätt köl och så småningom rejält lönsamma. Samme är typexemplet på den typ av människor som får hjulen att rulla och som det gäller att leta rätt på, stimulera och stödja. Under min tid i Norrland fann jag att sådana rara

fåglar var mycket sällsynta. Ett annat exempel var Sven Persson, som skapade Persson Invest i Jämtland.

En norrländsk företagare som vid den här tiden började tala om sig var Gösta Hanell i Örnköldsvik. Han var fiskarpojke uppifrån Nordinggrå. Hade sysslat med inläggning av surströmming under varunamnet Röde Ulven. Han hade kommit underfund med att det fanns mer pengar i plåtburkarna än i strömmingen och börjat med burkstillverkning. Nästa steg var kaffeburkar. Han expanderade och pressade priserna och blev ett hot mot den monopolställning som Plåtmanufaktur i Malmö hade. Det företaget hade skapats av Knut Laurin, en annan företagare. Herrarna träffades och efter en hel del hårdhänta turer blev slutet på visan att Gösta blev utköpt till en vacker slant. Han satsade sina pengar på nya aktiviteter och vi fick en hel del med honom att göra och uppskattade mycket kontakten. Vi var dock medvetna om att han var en hårdhänt och slug affärsman så det gällde att se sig för. Mot slutet av 60-talet blev han medlem av bankens styrelse, vilket kunde ses som ett erkännande av hans duktighet från det norrländska etablissemangets sida.

Jag kan väl tänka mig att en hel del av dem som gjorde affärer med Gösta efteråt konstaterade att de kanske inte sett sig tillräckligt noga för och kände sig lurade. Sådana mindre tilltalande drag ingår också i företagarbilden, ofta parade med en stor egocentricitet. Det är klokt att inse att det är på det sättet och att duktiga företagare inte alltid är etiska dygdemönster.

Gösta tyckte inte att de skatter som myndigheterna begärde av honom var rimliga. Han försökte alltså på alla sätt komma ifrån dem. Det ledde till att han flyttade utomlands och kom i allvarlig konflikt med skattemyndigheterna.

Hans fall blev en följetong i pressen och underlag för tv-reportage där man försökte få bilder på den vid det här laget mycket skygge och svårt sjuke Gösta. Detta var långt senare, och jag blev uppsökt på Handelsbanken av chefsåklagaren Brynolf Wendt som var honom i härlarna. Vi satt och småpratade i min salong och talade om Gösta, hans sjukdom och förföljelsen från tv:s sida. Brynolf gav uttryck åt samma medkänsla som jag, men det var också uppenbart att han var ute för att locka ur mig någon upplysning han kunde ha nytta av. Det kändes litet kusligt, inte för att jag hade några upplysningar att komma med, men jag levde mig in i Göstas situation. Såvitt jag kunde förstå hade han undanhållit svenska staten stora skattebelopp med bedrägliga metoder. Men själv kände han starkt att utan honom hade pengarna inte funnits

och nu var fogden och folkhopen efter honom för att ta dem. Var den ene så mycket mer etiskt högtstående än den andre? Samhällsskadliga och asociala tankar naturligtvis – men ändå.

Gösta dog strax efter Brynolf Wendts besök hos mig, men de Hannellska skatteproblemen tog inte slut med det. Nu fortsätter de med barn och barnbarn enligt vad jag läst i tidningarna.

Jag minns en annan gång, som gav mig anledning fundera över mänskliga aspekter på skattesystemet och dess företrädare. Hans Westerlund, chefen för vår rörelse i Sundsvall, dog några år efter sin pensionering och det var min uppgift att tala i kyrkan. Det gjorde jag och nedlade samtidigt bankens stora krans. En hyllning till en trotjänare och en mycket uppskattad, ja älskad, medarbetare. Långt senare kom Bertil Lindenau, vår ekonomichef, in och meddelade att skattemyndigheterna underkänt det avdrag vi gjort för kransen. Jag häpnade och ringde upp vederbörande taxeringsintendent och frågade honom vad de menade. Med ämbetsmannens precisa röst meddelade han mig att banken endast hade rätt att dra av kostnader för intäkters förvärvande. Men nu var det ju så att Hans Westerlund vid tillfället var död, så några intäkter från hans sida kunde vi inte räkna med.

Men ... Jag hejdade mig mitt i meningen och brydde mig inte om att argumentera mot. Det drog en isvind genom rummet.

# Den nationella scenen

## *Sammanträde på Riksbanken*

Varje månad, med undantag av juli, hölls det sammanträde mellan Bankföreningens styrelse och Riksbanken. Sammanträdet ägde rum klockan tre och på förmiddagen hade affärsbankerna träffats uppe på Bankföreningen för sitt månatliga sammanträde. Då diskuterade vi bland annat vilka frågor vi eventuellt skulle ta upp med Riksbanken, och inte minst spekulerade vi kring vad Åsbrink kunde ha att säga oss.

Det var en varm dag första gången jag var med och eftersom det var semestertider fick vi ta en sidoingång till Riksbankshuset, den tårtbitsformade byggnad som numera rymmer riksdagens plenisal. Det var svalt inne i de långa trapporna och korridorerna bort till det vackra men dunkla sammanträdesrummet i sekelskiftets jugendstil. Här satt vi nu alla. Högst upp vid bordsändan riksbankschefen Per Åsbrink under Beskows porträtt av Dag Hammarskjöld och så efter ena sidan hans närmaste medarbetare: vice riksbankschefen Sven Jøge, riksbanksdirektören Arne Callans och riksbankskommissarien Kurt Eklöf. Det var noga med titlarna.

Herrarna tågade inte in förrän bankrepresentanterna samlats i rummet, men då kom de i samlad trupp med Åsbrink sist. Vi förväntades resa oss när de trädde in i rummet och sätta oss först sedan Åsbrink satt sig.

Utefter bordets andra sida satt sedan bankcheferna med den som vid tillfället var ordförande i Bankföreningen högst upp, sedan vice ordföranden. Posterna gick i tur mellan storbankscheferna. Därefter den provinsbankschef som var i tur som den andre vice ordföranden.

Storbankscheferna var Tore Browaldh för Handelsbanken, Lars Erik Thunholm för Skandinaviska Banken och Marc, Boy-Boy, Wallen-

berg för Enskilda Banken. Litet längre ned på skalan befann sig Sven Raab för Göteborgs Bank och Carl-Henrik Nordlander för den statliga Sveriges Kreditbank. Den bank som så småningom via PK-banken blev Nordbanken. Utmed väggen satt sedan cheferna för provinsbankerna. Det var Uplandsbanken, Wermlandsbanken, Skaraborgsbanken, Östgötabanken, Smålandsbanken, Skånska Banken och Sundsvallsbanken. Inalles var vi sju stycken. För egen del satt jag inte vid väggen utan framme vid stora bordet längst ned vid bordsändan. Detta hade sin speciella förklaring.

Vill man lyckas i sällskapslivet bör man skaffa sig kunskap om vad som anses vara i enlighet med god sed och vad som definitivt inte är det. På samma sätt är det vid styrelseborden. Särskilt väsentlig är frågan om lämplig placering. Vid styrelsebordet sitter man efter rang och värdighet i fallande skala från solen, det vill säga ordföranden. Rang och värdigheten bestäms av ålder, ålder i styrelsen och mäktigheten av det intresse man företräder. När man efter invalet för första gången inträder i styrelsesalen gör man det med dröjande och långsamma steg och ställer sig försynt vid väggen så att äldre styrelseledamöter har tillfälle att sätta sig. Därefter sätter man sig i den tomma stol som nu finns vid bordsändan. Den plats du sålunda intagit är därefter din oförytterliga egendom så länge du vill behålla den. Allt enligt regeln: "Väl satt – sitter." Försök från någon annan att sätta sig på platsen möts med uppriktig förvåning och harm.

Nu kan situationen vara mer komplicerad. Flera nya ledamöter har valts och du har ingen klar uppfattning om den inbördes rangordningen er emellan. Bordet kan vara runt, vilket gör solavståndet oklart. De tidigare ledamöterna har vidare att ta ställning till den känsliga frågan vem som har rätt att flytta upp till en ledigbliven bättre plats.

Beträffande platsen vid Riksbankens blanka mahognybord var situationen nu följande:

Ola Källqvist som varit Erik Huss företrädare som chef för banken hade enligt turordningen suttit vid bordet som 2:e vice ordförande. Han hade emellertid därefter inte gått tillbaka och satt sig vid väggen utan intagit en ledig plats längst ned vid bordet. Ett oerhört tilltag. Men Ola var äldst i provinsbanksförsamlingen och dessutom känd för att vara ilsken, så man lät det bero. När Erik blev chef hade han blivit instruerad av Ola var platsen var och han gick lugnt fram och satte sig på den. Erik var ett tidigare finansborgarråd och kunde därför sägas inta en viss befälsställning. Även denna gång lät man saken bero. Nu var emellertid situationen annorlunda. De övriga cheferna var i flerta-

let fall avsevärt mycket äldre än jag och jag kunde inte tillgodoräkna mig några särskilda meriter i banksammanhang – tvärtom. Ur Sundsvallsbankens synpunkt var alltså situationen prekär.

Provinsbankskollegerna hade säkerligen funderat en hel del kring frågan vem som nu skulle inta den förnämliga platsen vid bordet. Kanske fanns det flera aspiranter. Erik gav mig därför noggranna instruktioner. Han ritade upp bordet så att jag visste precis var platsen var. Han tillhöll mig vidare att jag skulle infinna mig i god tid och så att säga hänga på låset och så snart vaktmästaren låste upp dörren gå in och sätta mig. Jag gjorde så och undvek att titta på mina kolleger när de troppade in och besviket satte sig utmed väggen. Men grundregeln: Väl satt – sitter, visade sig även denna gång fullt hållbar. I fortsättningen var jag aldrig orolig för att någon annan skulle ha gått och satt sig på platsen om jag kom litet sent. I och med detta hade platsen blivit Sundsvallsbankens särskilda fideikommiss.

Häromdagen berättade jag historien för Tore Browaldh. Han kom väl ihåg att han lagt märke till min placering och tolkat den så att jag av mina kolleger betraktades som primus inter pares. Det var inte alls fallet. Hans reaktion visar samtidigt det prestigevärde som kan ligga i en plats vid ett styrelsebord.

Senare flyttade månadssammanträdena över till det nya riksbanks-  
huset vid Brunkebergstorg. Sammanträdesbordet var stort och runt  
och alla fick plats. Därmed gick denna särskilda tillgång för Sundsvallsbanken upp i rök.

### *Den stränge magistern och de vanartiga gossarna*

Jag tror ingen av de bankmän som var med om sammanträdena på Riksbanken under Åsbrinks tid minns dem med annat än den djupaste olust. Vi var som en samling förskrämda skolelever ständigt utsatta för magisterns utskällningar och mycket kännbara straffmetoder. Det kan tyckas egendomligt att mäktiga storbankschefer lät hunsas med sig på det sättet. Förklaringen är enkel. Vi var helt i hans våld. Mopsade vi oss hotade han med att han skulle be regering och riksdag att införa hårdare och mer heltäckande regleringar. Det var inget tomt hot. Vi hade fullt klart för oss att det inte fanns något gehör i de politiskt ledande kretsarna för våra klagomål. Hans förslag skulle bli genomförda. Bråkade vi kunde vi dessutom råka ut för ett än värre öde. Ett stående och allt mer högljutt inslag vid de socialdemokratiska partikongresser-

na var kraven på banksocialisering. Det var endast med utnyttjande av all sin auktoritet som Gunnar Sträng lyckades avvärja dem.

Riksbankens uppgift var tvåfaldig. För det första skulle man hejda eller i varje fall nedbringa den ständigt fortgående inflationen, som hade sin grund i en svag finanspolitik. För det andra skulle man se till att det av staten prioriterade bostadsbyggandet fick sin finansiering ordnad.

För att nå det första syftet gällde det att bankerna ökade sin utlåning så litet som möjligt. Det fanns emellertid olika grader i helvetet. Mest förkastliga var så kallade konsumtionskrediter. Därmed menades i statistiken utlåning till hushåll, det vill säga privatpersoner. I andra ändan på skalan befann sig utlåning till exportindustrin. Med dess hjälp intjänades värdefull utländsk valuta. För att valutorna inte skulle förspillas på några ur statsmakternas synpunkt olämpliga ändamål hade vi ända sedan kriget haft en valutareglering. Det krävdes särskilt tillstånd för att få inhandla valuta. Sådana tillstånd var en nåd att stilla bedja om.

Affärsbankerna hade uppgiften att administrera valutaregleringen, som inom Riksbanken handhades av Sven Jøge. Vi var i detta sammanhang Jøges förlängda arm. Han förväntade sig emellertid inte bara att vi noggrant skulle tillämpa regleringens bestämmelser. Kom det upp något ärende som i och för sig var enligt bestämmelserna så skulle vi ändå fråga oss om Jøge, om han kände till fallet, skulle anse att transaktionen var i regleringens ”anda”. Var svaret tveksamt skulle vi vägra genomföra affären. Det var denna för bankerna olustiga situation som bland annat ledde till den så kallade Hasselbladsaffären.

När man bygger ett hus finansierar en bank själva bygget, man ger ett byggnadskreditiv som utnyttjas allteftersom bygget fortskrider. När bygget var klart skulle vid den här tiden bankkrediten ”lyftas av” genom ett långfristigt lån i något hypoteksinstitut.

Bankkrediter till det av samhället prioriterade bostadsbyggandet föll utanför regleringen i den meningen att det alltid var en gudi behaglig gärning att ge sådana krediter, ja det var i själva verket en skyldighet. Statsmakterna satte upp mål för hur mycket som skulle byggas under året och ålade bankerna att sinsemellan komma överens om hur mycket var och en skulle ta. Eftersom det rörde sig om det så kallade miljonprogrammet var det fråga om mycket stora belopp. Detta ledde till att bankerna blev fullproppade med byggnadskreditiv och sprickfärdiga som korvar. Det fungerade nämligen inte i andra ändan på korven. Vi fick inga avlyft fast husen sedan länge var färdiga. En förutsättning för att hypoteksinstitutet skulle kunna lyfta av var att de kunde sälja sina obligationer och på så sätt få in pengar. Det gick emellertid inte att



*Åsbrink öser sina vredes skålar över "valutabrottslingar". I bakgrunden  
Sven Jøge, valutaregleringens överstepräst.*

sälja några nämnvärda mängder obligationer till de låga räntor som var en viktig del av bostadspolitiken. Lösningen blev att banker och försäkringsbolag ålades att köpa obligationerna. I bankernas fall var instrumentet för att åstadkomma detta de så kallade likviditetskvoterna.

I klartext innebar politiken att vi tvingades byta ut kortfristiga lån till marknadsmässig och rörlig ränta – byggnadskreditiven – mot långfristiga lån till fast ränta. Det innebar att vi bröt mot en grundregel i all bankverksamhet. Man skall aldrig finansiera lång utlåning till fast ränta – obligationerna – med korta pengar till rörlig ränta – vår inlåning. När räntorna började stiga ledde denna situation till mycket stora förluster för bankerna, eftersom obligationerna sjönk i värde. Frågan löstes genom att myndigheterna medgav ändringar i våra bokföringsmetoder. Problemet sopades alltså under mattan.

Detta är i stor korthet det regleringssystem i vilket vi var insnörda, och vid månadssammanträdena på Riksbanken skulle vi upp till bevis. Sammanträdet inleddes med att någon av Riksbankens tjänstemän föredrog den statistik som låg framför oss. Enligt Riksbankens mening visade denna att vi som vanligt lånat ur för mycket och till olämpliga ändamål. Vi hade inte köpt tillräckligt med bostadsobligationer och det förelåg allvarliga klagomål på att byggen inte kommit i gång där-

för att vi inte beviljat kreditiv trots att de stod på listorna. Vi hade till Riksbanken uttryckt förhoppningar om att vi skulle få tillstånd att gå ut med förlagslån för egen del och obligationslån för våra kunder för att lätta vår situation. Med tanke på vårt uppförande fick vi slå sådana planer ur hågen.

Ibland upplevde Riksbanken situationen som mindre pressad och lättade något på banden. Samtidigt framhöll man med skärpa att lättningen var tillfällig och att det snart skulle bli nödvändigt med nya åtstramningar, ju förr och ju hårdare, ju mindre vi höll oss i skinnet. Det var alltså en frist under galgen.

Hårdheten i åtgärderna varierade alltså en del från tid till annan. Trycket ökade emellertid successivt under 60-talet. Ett slags crescendo uppkom då Åsbrink i decennieskiftet begärde att vi skulle skära ned våra checkräkningar till företagen, inte på grund av brister i deras kreditvärdighet utan med hänvisning till kreditrestriktionerna. Vi skulle alltså svika tidigare löften. Detta var någonting oerhört. En förutsättning för att näringslivet skall kunna fungera är att företagen kan lita på att bankerna i alla lägen uppfyller sina förpliktelser. Att vi rent formellt hade möjlighet att göra på det här sättet gjorde inte saken bättre.

Sammanträdena fick något olika karaktär beroende på vem av storbankscheferna som för året innehade ordförandeposten och därmed förde ordet för bankernas del. Var Tore Browaldh ordförande framträdde tydligt Tores starka behov att skapa en lättsam atmosfär och utjämna motsättningar i enlighet med hans vänliga och generösa natur. Tore kände Åsbrink från utrednings-sammanhang där de umgåtts på ett mer avspänt och personligt sätt. För att skapa en mindre sinister atmosfär kunde han till exempel säga:

– Ja, men Pelle nu är du väl ändå bra oresonlig.

Sådana inlägg brukade inte möta något gensvar. Efter Tore kom Rune Höglund vid mitten av 60-talet. Mellan honom och Åsbrink fanns en klar animositet. När Lars Erik Thunholm yttrade sig möttes han av den respekt som författaren till den grundläggande läroboken i ämnet förtjänade. Enligt sägnen var Åsbrinks första åtgärd sedan han blivit riksbankschef att gå över till Fritzes och köpa ”Svenskt Kreditväsen” av Lars Erik Thunholm. Men någon skillnad på fortsättningen gjorde inte detta.

Boy-Boy Wallenberg var en på många sätt älsklig person, omtyckt av alla, och strävade efter något av samma atmosfär som Tore. Hans ställföreträdare i banken var Carl de Geer, som i den egenskapen deltog i sammanträdena. Calle hade mycket kort stubin. En gång rann sinnet

på honom och han började stormskälla på Åsbrink och det blev ett praktfullt gräl. Vad det handlade om har jag inget minne av, men däremot minns jag väl vår känsla av beundran och avund när vi tysta avnjöt skådespelet. Någoting sådant skulle vi aldrig vågat oss på.

Det var annorlunda för Enskilda som befann sig i en särställning. Av tradition och på grund av kundstrukturen höll man en väsentligt högre likviditet än andra banker. Man klarade alltså likviditetskvoterna utan svårighet eftersom Riksbanken inte gärna kunde sätta en särskild och högre kvot på dem. Kundkretsen bestod av de stora svenska exportföretagen, medan man hade liten utlåning till hushåll och till de kooperativa och kommunala bostadsföretag som runt om i landet svarade för miljonprogrammet. Bankens normala utlåning gick alltså i huvudsak till den prioriterade exportindustrin. Regleringarna träffade dem därför inte så mycket och Riksbanken kom inte åt dem. Det kan också ha spelat in att Calle var herre till Leufsta och Stora Väsby. Han var ingen tjänsteman och beroende av andras välvilja.

Att tonen och stämningen blev så obehaglig sammanhänge i hög grad med att Riksbankens företrädare behandlade oss som potentiella förbrytare. De utgick ifrån att vi på alla sätt försökte smita ifrån verkningarna av deras regleringar och föra dem bakom ljuset. Om man hela tiden behandlas på detta sätt av överheten, samtidigt som man betraktar en del av deras åtgärder som orimliga, så försvagas den goda viljan. Riksbankens misstankar var därför inte obefogade, samtidigt som själva regleringarna skapade förändringar på marknaden som underlättade ett kringgående.

### *Regleringarnas effekter*

Vad man ville uppnå med regleringarna var som att försöka hindra gröten att koka över genom att sätta sig på locket. Ett försök som är dömt att misslyckas. Samtidigt som Åsbrink strävade efter att hålla ned locket eldade Sträng i finansdepartementet under inflationsbrasan med en svag finanspolitik, varför gröten obönhörligen kokade över. I sinnevärlden tog det sig uttrycket att det uppstod en grå marknad. Företag – inte minst de landsting och kommuner som hade gott om pengar – började låna ut dem till sådana som hade svårt att få lån i banken; de lånade oftast inte direkt utan via en bank eller de finansbolag som började växa upp. Jag har tidigare beskrivit hur vi i Sundsvallsbanken hade börjat komma in på denna typ av marknad, vilket bland annat

betydde att vi kunde lätta en del bekymmer med regleringarna. För oss som hade relativt litet besvär med regleringarna var det inte huvudsyftet. För storbankerna med en mer pressad situation och större möjligheter var situationen annorlunda.

Uppfinningsrikedomen var stor. Samtidigt framstod utvecklingen ur affärsbankernas synvinkel som mycket tveeggad. På det här sättet bidrog vi bland annat till att skapa farliga konkurrenter. Ur vår synpunkt var det bättre att man lättade litet på regleringarna så att vi fick låna ut pengarna direkt i stället för att Riksbanken skulle göda den grå marknaden. Sådana synpunkter visade Åsbrink föga förståelse för, i varje fall inte i praktisk handling.

Jag skulle inte vara förvånad om Åsbrink plågades lika mycket som vi av den obehagliga atmosfär som präglade våra överläggningar. I själva verket var det ju så att vi hade full förståelse för att han av den ekonomiska politiken ställdes inför omöjliga och inte sällan motstridiga krav. Dem kunde han inte påverka särskilt mycket. Hans uppgift var att göra det bästa av situationen. Denna insikt från vår sida var en naturlig grund för att man skulle sätta sig ned och tillsammans på ett konstruktivt sätt diskutera hur man under givna omständigheter kunde finna rimliga lösningar på problemen. Det skulle samtidigt hos oss kunna skapa känslor av lojalitet mot åtgärderna.

Från bankernas sida tog vi vid några tillfällen initiativ till sådana överläggningar. Riksbanken bjöd på middag och sedan var det meningen att vi skulle ha de öppna och förtroendefulla överläggningarna. Det blev emellertid misslyckat. Åsbrink saknade begåvning för den typen av samtal och den misstänksamhet som fanns från hans och hans medarbetares sida gjorde att resultatet blev magert. Besvikna vandrade vi hem.

Under hans efterträdare under regleringstiden, först Krister Wickman och sedan Carl Henrik Nordlander, blev tonen väsentligt annorlunda, vilket kändes som en stor lättnad även om regleringarna var lika hårda. Efter dem kom först Lars Wohlin under vilkens tid reglerings-systemet började krackelera och sedan Bengt Dennis som avskaffade systemet.

Av de tre riksbankscheferna under regleringstiden var enligt min mening Nordlander den klart bäste, fast han var folkpensionär och väl det när han tillträdde. Han var effektiv, hade god insikt i bankernas problem och möjligheter och åstadkom utan åthävor en del vettiga förändringar. Hans insatser har orättvist kommit i skymundan för de mer spektakulära namnen.

För att få stöd för sin politik använde sig Riksbanken ofta av moraliserande tonfall. Upprört talade man om att bankerna i landets trängda läge ägnade sig åt ”konsumtionskrediter”. Uttryckssätt som knöt an till gamla föreställningar om att det låg något osunt i att finansiera sin konsumtion med lån. Att kalla den marknad som föll utanför regleringarna för grå med tendens mot svart gav ett intryck att de som sysslade med detta var några skumrasktyper. I själva verket var det fråga om kommunalkamrerare, landstingsråd och finanschefer i de stora exportföretagen.

”Konsumtionskrediterna” var i ringa utsträckning fråga om lån för att skaffa sig mat för dagen eller lyxiga kläder. Vad det rörde sig om var i stället att folk lånade pengar för att köpa tvättmaskiner, möbler och bilar. Svårigheten att få lån till exempelvis bilköp innebar att köparna i stället blev finansierade av bilhandlarna. Krediten föll då under rubriken lån till näringslivet när bilhandlaren refinansierade sig hos banken. Var han Volvohandlare gick han kanske till Volvo och dess finansbolag. Volvo refinansierade sig sedan i sin tur i banken, som fick en kredit till exportindustrin. En berömvärd gärning. Den reella innebörden av detta var att Svensson fick betala mer för sin bil än han annars behövt göra, för handlarna tog höga räntor och avgifter. I själva verket var det så att de stora förtjänster bilhandlarna gjorde under bilismens starka expansion på 60-talet inte bottnade i handel och service utan i lönsamheten i den omfattande finansiella rörelse man drev. En rörelse som var skapad och skyddad av regleringarna.

Jag har ofta förvånat mig över hur lätt allmänheten och massmedia faller för myndigheternas moraliserande argumentation, utan att närmare sätt sig in i den verklighet som ligger bakom.

### *Provinsbankssamarbetet*

Sammanlagt var vi alltså sju provinsbanker. Utöver detta fanns det två lokala affärsbanker: Bohusbanken och Jämtlands Folkbank. Alla affärsbanker utom de två lokala bankerna satt i Bankföreningens styrelse. Medlem av föreningen och representerad i styrelsen var också den statliga banken. När senare kraven på ideologisk renlärighet blev allt mer högljudda tvingades man lämna föreningen. Det skedde 1974. Ur bankens synpunkt var det dumt. Bankföreningens styrelse var nämligen ett mycket matnyttigt organ att vara med i. Antalet medlemmar var relativt begränsat och var och en representerade bara sin egen bank.

Det gjorde att beslut kunde fattas vid sittande bord och att diskussionen rörde jordnära och praktiska frågor av betydelse för den dagliga rörelsen. Man fick också mycket och värdefull information. I slutet av 80-talet kom sedan statens bank tillbaka till styrelsebordet i sin dåvarande skepnad av PK-banken.

Eftersom vi provinsbanker inte konkurrerade med varandra fanns det förutsättningar för en gemensam intresseorganisation. Att vi hade en mindre rörelse i Stockholm och – vissa av oss – i Göteborg saknade betydelse. Organisationen bar namnet Provinsbankernas Utredningsbyrå. Chef var ekonomen Inge Vikblad. Han lämnade arbetet i mitten av 70-talet och blev representant för en av de franska banker som då startade i Stockholm.

Byrån sammanställde statistik och gjorde en del utredningar. Samarbetet startade före min tid och jag kan föreställa mig att initiativtagarna tänkte sig att man successivt skulle samverka på allt fler områden och i slutändan en ny storbank uppstå – Sveriges Provinsbank. Försök i den riktningen förekom också. Jag har tidigare berättat om hur vi tillsammans försökte lösa vårt problem med de ur vår synpunkt allt för stora krediter, som vissa av våra kunder hade behov av. Det problemet gick emellertid inte att lösa utan ett mycket mer långtgående samarbete än vi var villiga till. På andra områden gick det bättre. Man började samarbeta när det gällde marknadsföring och gemensamt framställande av olika typer av reklamaterial. Ett annat område där man gick ihop var drift och konstruktion av data-system. I dessa mer långtgående aktiviteter deltog inte Sundsvallsbanken. Våra dataproblem hade vi löst tillsammans med Skogsbrukets Datacentral och när det gällde marknadsföring hade vi en avvikande uppfattning.

En annan provinsbank som också höll sig vid sidan var Skånska Banken, vars chef var Axel Roos. Acek hade som blott 33-åring 1955 blivit vd efter sin far. Hans fyra år äldre bror var ordförande och skötte familjens intressen i bland annat Guldsmedsbolaget. Vi andra var tjänstemän och till skillnad från familjen Roos utan något nämnvärt ägande i våra respektive banker. I jämförelse med oss var han alltså en udda fågel. Det var han också på annat sätt. Han var jurist och en typisk Lundaakademiker med en sådant lätt ironiska syn på medmänniskorna. En attityd som i och för sig tilltalade mig mycket. Men han var också utrustad med mycket bestämda åsikter i de frågor vi diskuterade och med föga intresse för kompromisser. Han kom därför ofta att särskilja sig från oss andra.

Den bank han företrädde var också udda. Den var något så unikt som en affärsbank som startats 1920. Nästan alla svenska affärsbanker har startats vid mitten av 1800-talet i samband med det industriella genombrottet. På 1920-talet blev sedan många banker uppköpta eller lades ned, men med Skånska Banken som ett undantag. Allt sedan starten hade banken dominerats av familjen Roos.

Egentligen fanns det ytterligare en provinsbank, nämligen Stockholms Enskilda Bank. Alla deras kontor låg i Stockholm, med undantag för ett litet som låg i Södertälje och ett som startades i Göteborg i slutet av 60-talet. För Enskilda Banken blev under 60-talet den klena inlåningsbasen ett allt tydligare problem. Man sökte efter lösningar. En möjlighet borde vara ett samgående med provinsbankerna. Vi var medvetna om deras problem och det var med spänning vi gick till en middag på Stallmästargården med Boy-Boy. Vi åt en god middag och därefter vidtog överläggningarna i rummet omedelbart till vänster om entrén. Boy-Boy var försiktig och vi förhöll oss avvaktande. Men jag tror han kände den intensiva misstro och fruktan som flertalet av mina kolleger upplevde inför familjen Wallenberg och dess bank.

Acke och jag var lika angelägna om vår självständighet som kollegerna och om vikten av att se sig ordentligt för i kontakterna med huset Wallenberg. Vi delade emellertid inte den negativa attityden. Detta sammanhänge med att våra banker sedan gammalt hade haft ett samarbete med Enskilda Banken beträffande "deras" kunder som hade behov av banktjänster utanför Stockholm.

Samtalet rann alltså ut i sanden. För vår del kom emellertid samarbetet med Enskilda att utvecklas under 60-talet. Tillkomsten av Tulwe ledde till kontakter med Incentive. Jag hör ännu tydligt Sten Gustavssons entusiastiska och glada röst från alla överläggningar vi hade. Sten var på den tiden vd för Incentive.

Tyngdpunkten i provinsbankernas samarbete låg i de månatliga mötena i anslutning till Bankföreningens styrelsesammanträde och det efterföljande mötet med Riksbanken. Kvällen före styrelsesammanträdet åt vi middag och diskuterade hur vi skulle ställa oss till de frågor som skulle upp nästa dag. Våra synpunkter framfördes därefter av den av oss som under året var Bankföreningens 2:e vice ordförande, en uppgift som alltså gick i tur oss emellan. Jag brukade ibland argumentera för att vi alla skulle yttra oss vid sammanträdet. Enligt min mening får man väsentligt större effekt om sju personer med lämpliga tidsmellanrum och passande variation ger uttryck för samma mening än om en framför samma åsikt å de andras vägnar. I det förra fallet blev



*Prövningsbankerna i mitt rum i Smedsall. Från vänster Arvid Skoglund, Skaraborgsbanken, Jan W. Gustaf Reuterskiöld, Uplandsbanken, Yngre Bjerström, Smålandsbanken, Axel Roos, Skånska Banken, John Nylén, Östgötabanken och Inge Vikblad, Prövningsbankernas Utredningsbyrå. Den ende som saknas är Gösta Malinström i Wermlandsbanken.*

det fråga om en folkstorm som storbankerna ogärna skulle köra över. Jag fick föga gehör för sådana från etablerad praxis avvikande synpunkter. Till detta bidrog kanske också att den som efter många års väntan äntligen blivit gruppens talesman ogärna på så sätt ville minska betydelsen av den äträdde uppgiften.

Innan vi nästa dag tågade iväg till Riksbanken åt vi gemensam lunch. Lunchen ägde oföränderligen rum i Operakällarens entresolvänning med Ragnar Sandbergs målningar på redarsalens stuckoväggar. De har titeln "Bacchus i Hönsgården" och är verkligen fina. Kaffe sedan i rummet innanför med de runda fönstren ut mot Kungsträdgården och Strömmen. Luncherna ordnades av Inge Vikblad och till dem bjöd vi in samhällets stöttelelare; generaldirektörer, statsråd och chefer för olika organisationer. Vi hoppades på så sätt ge dem en uppfattning om vår betydelse och få en del informationer om för oss viktiga frågor som stod på dagordningen.

Värdskapet för middagarna cirkulerade mellan de olika bankerna. De aväts på huvudstadens bättre näringsställen och var otvivelaktigt synnerligen opulenta såväl beträffande mat som dryck. För att ingen

skulle tvivla på vår banks soliditet strävade vi efter att överträffa varandra.

Den första middag jag var med om hölls av Skaraborgsbanken på gamla Gillet vid Brunkebergstorg. Vård var bankens chef, Gösta Skoglund. Vi satte oss och till Gösta inbars en stor soppterrin. Hovmästaren överlämnade därefter till Gösta en skål med vispad grädde och en flaska Gula Änkan. Gösta rörde varsamt ned grädden i den gröna och tjocka soppan, därefter tog han champagnen och hällde den i soppan medan han försiktigt rörde om. Jag tittade fascinerad på. För mig var champagne något mycket lyxigt, som bara serverades vid sällsynta tillfällen. Att man kunde ge sig till att hälla en sådan dyrbarhet i en soppa hade jag aldrig kunnat föreställa mig.

Gösta fick en soppseväring av hovmästaren och började försiktigt hälla upp i tallrikarna som han hade framför sig. Jag kunde sedan konstatera att det var en utomordentligt god soppa, som tydligen var gjord på en puré av gröna ärtor. Senare lärde jag mig att den heter Crème Ninon och är uppkallad efter 1600-talets sköna kurtisan, Ninon de Lescaut. Det förefaller att vara ett mycket passande namn. Numera serverar vi den ibland hemma på Klockberga. Den är inte så lyxig som det verkar. Man skall inte hälla i särskilt mycket champagne.

### *Sju små negerpojkar*

Men allt detta är länge sedan. Det finns inte längre några provinsbanker. Av de sju små negerpojkar blev ingen kvar. Alla de andra har köpts upp eller fusionerats. Jag skulle tro att de flesta ser detta som en naturlig utveckling. Bankerna var för små för att klara sig i konkurrensen. Utvecklingen mot allt större enheter ter sig som något av en naturlag. Jag är inte så övertygad om att det är på det sättet. Jag har tidigare beskrivit hur Sundsvallsbanken klarade konkurrensen med storbankerna. Uppenbarligen redde vi oss alldeles utmärkt. Även om bankens utveckling var ovanligt gynnsam så gällde i stort sett detsamma för övriga provinsbanker. Detta gällde även under kommande decennier. Det förelåg egentligen ingen ekonomisk nödvändighet som tvingade fram en försäljning eller fusion.

Å andra sidan var det av andra skäl märkligt att det dröjde ända till mitten av 80-talet innan elimineringsprocessen på allvar kom i gång. Det är nämligen en mycket stark och svårbekämpad drift hos nästan alla företagsledningarna att försöka växa sig större, en drift som sedan ut-

stofferar med gängse ekonomiska argument. För storbankernas ledningar hade under lång tid lockelsen i att köpa en provinsbank varit mycket stor. Ville man öka sin volym måste man bygga ut sitt kontorsnät. Detta är emellertid en mycket tidskrävande och dyrbar procedur. Köpte man en provinsbank kunde man i ett slag få ett kontorsnät och kraftigt öka sin volym. Visserligen måste man räkna med att man inte blev ensam om godbiten, varför priset sannolikt blev högt. Kanske så högt att lönsamheten blev mycket tveksam. Kunde man å andra sidan känna sig säker på att ingen annan gjorde något uppköpsförsök så avstod man med jämnmod. Möjligheten fanns ju kvar.

Sådan var situationen under 60- och 70-talen och även tidigare. Bankinspektionens generaldirektörer, först Kurt Wulff och sedan Sten Walberg, hade nämligen gjort en överenskommelse med storbankerna att de inte skulle försöka köpa någon provinsbank. Någon formell möjlighet att hindra det hade man knappast om saken ställdes på sin spets. Bankmännen var emellertid i hög grad inställda på att följa inspektionens meningsyttringar. Det var ett slags motsvarighet till det sätt på vilket Bank of England styr det engelska bankväsendet med hjälp av så kallade 'nods and winks'. För egen del minns jag hur förvånad jag blev när jag fick klart för mig att styrelsen, innan jag fick budet, varit i kontakt med inspektionen för att få deras godkännande. Det framhölls också för mig att jag förväntades infinna mig hos inspektionen för att bli tagen i ögonsikte och det var inte bara fråga om en artighetsvisit.

Det fanns ytterligare en omständighet som höll storbankerna och andra intressenter tillbaka. Innan Värdepappercentralen (VPC) kommit till fanns det nämligen institutionella hinder för att samla ihop större aktieposter. Längre fram skall jag beskriva vilka hinder det rörde sig om.

Genom tillkomsten av VPC ändrade sig detta och mot slutet av 70-talet började fondmäklare systematiskt samla ihop större poster i olika banker, som de sedan bjöd ut till tänkbara köpare. Under 80-talet tillträdde en ny generation bankmän som inte var inställda på att vara lika följsamma mot inspektionen utan sätta saken på sin spets.

Jag är alltså benägen att se provinsbankernas försvinnande, inte som ett uttryck för ekonomiska nödvändigheter, utan som en effekt av institutionella förändringar. Enligt teorien om de stora företagens överlägsenhet borde de nya, stora enheterna klara sig väsentligt bättre än de gamla delarna var för sig. Ser man till vad som faktiskt blev resultatet för de banker som köpte upp eller fusionerade med provinsbankerna stöder det knappast en sådan teori.

Götabanken köpte Smålandsbanken och gick sedan ihop med Skaraborgsbanken och Wermlandsbanken. Den fusionerade banken köpte sedan upp en fondmäklarfirma och åstadkom därefter den mest spektakulära förlusten under bankkrisen. Uppköpen hälsades av marknaden som visionära och framåtblickande satsningar. Nordbanken gick ihop med Sundsvallsbanken och Uplandsbanken och kom att redovisa förluster som sannerligen inte var dåliga de heller. Bättre gick det för Skånska Banken, som 1990 köptes av Handelsbanken. Sist i raden kom Östgötabanken, som i mitten av 90-talet köptes av Den Danske Bank.

Bakom dessa skeenden ligger en komplicerad verklighet, men det är i varje fall svårt att se vad som hände som ett uttryck för att fusioner och uppköp var den rätta lösningen på problemen i den mån det fanns några reella sådana. Man kan också peka på att en hel del av de sparbanker som hållit sig utanför den stora fusionen klarat sig alldeles utmärkt.

När jag senare analyserade hur olika banker klarade bankkrisen, kunde jag konstatera att de fristående sparbankerna i genomsnitt hade nästan lika låg förlust som Handelsbanken och ungefär hälften av förlusten för de fusionerade sparbankerna.

Ett problem som man har vid fusioner är att gifta ihop två kulturer; en ofta mycket långvarig, svår och dyrbar process. I Sverige är SE-Bankens decennielånga bekymmer med att gifta ihop den starka Enskilda-kulturen med Skandbanks-kulturen och få ordning på sin organisation en illustration till hur besvärligt problemet är.

När detta skrivs rullar fusionsvågen vidare. Nordbanken har gått ihop med Meritabanken i Finland och SE-Banken fusionerat med Trygg-Hansa. Vad som kan komma ut av detta återstår att se.

Det är intressant att Östgötabanken sedan några år är i full färd med att återuppliva de gamla provinsbankerna och den affärsidé de stod för. Man är nu uppe i nio provinsbanker och till hösten öppnar man kontor i Sundsvall under Sundsvallsbankens gamla namn. Att Östgötabanken har Den Danske Bank som ägare ger givetvis muskler. Enligt vad det sagts mig har provinsbankssatsningen börjat ge resultat. Det förvånar mig inte. Att döma av tidningsuttalanden från chefen för Den Danske Bank och deras redovisningar är man från dansk sida helt inställd på att driva provinsbanksidén vidare.

Som framgår av en doktorsavhandling som sommaren 1998 presenterades vid Handelshögskolan, så har forskare ända sedan 20-talet sökt svaret på frågan om uppköp och fusioner verkligen ger de positi-

va effekter som man tänker sig då man gör dem. Avhandlingen är skriven av Magnus Bild och heter "Valuation of take overs".

Det är naturligtvis inte lätt att finna något enkelt och entydigt svar på en sådan fråga. Vad det gäller är i princip att jämföra utvecklingen för de sammanslagna företagen med hur det skulle ha gått om de inte hade slagit sig samman. Det är givetvis svårt att veta, och i avhandlingen utreds också i detalj alla de svårigheter man möter då man söker en lösning på problemet.

Författaren redovisar resultat från 27 olika undersökningar som omfattar drygt 2 500 fall av sammanslagningar eller uppköp som ägt rum sedan slutet av 1800-talet och fram till 1980-talet.

Slutsatsen av all denna forskning är att i det övervägande antalet fall blir effekten av uppköpet eller sammanslagningen i stort sett plus minus noll. Det vill säga, man kunde lika väl låtit bli. I det mer begränsade antalet fall där man får fram en klar effekt, överväger de negativa utfallen. Det hade varit bättre att låta bli.

Något som företagsledningarna inte brukar tala så mycket om i samband med fusioner är de möjligheter till minskning av konkurrensen de kan ge. Dessa förhoppningar om marginalförbättringar verkar inte heller materialisera sig.

Hur kan det komma sig att företagsledningarna trots all denna erfarenhet är så pigga på att engagera sig i uppköp och fusioner? Den frågan har naturligtvis också forskarna ställt sig. De tänker sig att det kan vara ett uttryck för hybris hos företagsledningarna och speglar deras behov av ökad makt och prestige.

Det låter mycket plausibelt i mina öron.

# In på sista varvet

## *Familjen*

Åren rullade på. Banken behövde mer utrymme, så vi flyttade från bankhuset till en villa bortom läroverket vid Bünsowska tjärnen – en liten damm med hovrättens hus i fonden. Vår villa var ett fint trähus i vacker jugend. Det låg i kvarteret Lärgossen, vilket jag tyckte var ett passande namn för mig. Vi restaurerade det till ursprungligt skick. Undantaget var köksregionerna. De var konstruerade för en familj med köksa och jungfru. Eftersom vi inte hade några sådana gjorde vi om köket så att det blev mer lättarbetat och lämpat som ett slags allrum för vårt dagliga liv. Stadsarkitekten Schlyter hjälpte oss med restaureringen. Han tyckte inte om att vi gjorde köket till ett småborgerligt trivselkök.

– Ett kök skall ha en domestik karaktär, sade han lite vresigt.

Det var den typen av yttrande som gjorde honom mindre älskad på en hel del håll.

Malin och Fanny knegade på i sina skolor. Nykterhetsföreningen Vigor spelade en viktig roll för stadens gymnasister. Deras årsfest på stadens gamla teater var ett stort evenemang. Då uppförde de olika teaterstycken. Ett mycket uppskattat inslag var Uppsalaspex. Genom äldre kamrater som blivit studenter vid akademien hade de möjlighet att få tag på texterna till spexen. Stjärna i ensemblen var en ung teknisk vid namn Ecke Olsson. Han var en stor komisk begåvning och församlingen av föräldrar och kamrater jublade när ungdomarna på teatern framförde spexet "Gustaf den Adolf". Ecke är numera gift med Malin och skådespelare vid länsteatern i Örebro.

Min hustru hade, som nämnts, blivit nämndeman. Det blev en chock för henne när hon i rätten mötte en ung man som åkt fast för

knarklangning. Han var engagerad av större och fulare fiskar i Stockholm, som ville skapa en marknad i Sundsvall. Hon hade tidigare mött den unge mannen tillsammans med Fannys skolkamrater hemma hos oss. En skrämmande värld snuddade vid oss, men lämnade inga spår.

För Anna ordnade vi bröllop. Hon hade i Uppsala träffat en ung läkare som hette Nils Rogberg. Han visade sig vara son till försäkringsdirektören Rogberg, som var något av styrelsens starke man. De flyttade upp till Sundsvall där Nils började vid lasarettet. De har blivit kvar i Sundsvall. Anna har gjort karriär inom Centrala Studiestödsnämnden (CSN) och Nils blev företagsläkare vid Bygghälsan, numera sammanslagen med Statshälsan till det mindre sägande namnet Previa.

Vi hade blivit en del av stadens sociala liv och frekventa gäster vid middagarna hos stadens familjer. En dominerande person i dessa sammanhang var fru Keller. Hon var stadens ledande hjälp vid bättre middagar och såg till att det inte var något fel på dukningen och att de övriga serveringshjälparna skötte sig. Vi brukade mötas i tamburen där hon hjälpte till med ytterkläderna. Vi utbytte blickar av samförstånd. Vi jobbade båda i samma bransch – middagsbranschen.



*Köket i vår villa i Sundsvall. Vi var mycket glada över den nya inredningen som Schlyter inte fann tillräckligt "domestik". Den här gången förbereder tydligen Sundsvalls kalaskokerska, Sveva Eriksson, någon representationsmiddag.*

En februarikväll skulle jag som vanligt bort på middag. Var sen från banken och rusade hem för att kränga på mig smoken. Ann Charlotte var i Stockholm, så jag for ensam i väg i bilen. Fortfarande sen gick jag rätt in. Gästerna stod samlade kring värdinnan och verkade färdiga att gå och sätta sig. Jag avancerade snabbt fram mot Margareta Geijer, maka till en av bankens revisorer. Hon såg litet avvaktande och förvånad ut när jag närmade mig över det blanka parkettgolvet. Jag tryckte hennes hand och kände i samma stund hur någon försiktigt drog i min kavajärm. Jag vände mig om.

– Doktor Wallander, det är inte revisor Geijer i kväll utan direktör Modin.

Det var fru Keller. Snabbt ut igen och på med rocken och i bilen tvärs över stan. Där stod värdfolket och trampade oroligt. Jag skulle nämligen ha värdinnan till bordet. Man hade ringt hem och fått veta att jag gett mig i väg för länge sedan. Det var inte så lätt att hålla reda på alla middagarna.

I Sundsvall var det gott om snö på vintern och bra ordnat med skidspår och utflyktsstugor. Mitt skidintresse bidrog nog till att banken skaffade sig en tomt i Fjällnäs. Vi köpte en militärbarack som vi satte en veranda på. Det blev billigt och bra och där tillbringade familjen påskor och vinterlov. Mycket av det jag tänkte ut om hur man bör driva en bank, och även annat, kom till där uppe. Tillsammans med ledningsgruppen i banken for jag dit för att vi tillsammans skulle diskutera igenom och utforma bankens politik. Det fungerade bra och vi hade mycket trevligt. Det är livgivande att bryta av de intellektuella övningarna med att ge sig ut i terrängen. Det stimulerar kreativiteten.

En sommar hyrde vi hus i Jurabergen. Efter en lång och mörk vinter i Sundsvall ville vi söder ut. Funderade på att köpa sommarhus där nere, men avståndet kändes allt mer avskräckande när vi bilade den långa vägen hem. Det blev i stället det äldsta huset i Kåseberga. Det var ett litet grönt hus som låg mitt i den gamla byn. Det var ett så kallat klinehus, det vill säga väggar av torkad lera och vide, med panel utanpå så att det inte skulle regna bort.

Här bodde vi några somrar. Köpte rökta sillar av Jöns Hammer, upplevde de oändliga stränderna bort mot Sandhammaren, de vida utblickarna mot havet och de långa kullarna och såg turisterna i tätande skaror vandra upp mot Ales stenar. Mycket behövde göras åt huset och jag fick fullt utlopp för min lust till hantverk. Vi planterade en liten blodboksplanta framför huset. För några år sedan var jag där nere för att uppliva gamla minnen och träffa Jöns. Blodboken var nu ett



*En akvarell från vårt hus i Käseberga, där jag försökt fånga ljuset och gardinens fläkt en beväddad sommardag. Om jag lyckats en smula så syns det nog bättre i färg.*

stort och mäktigt träd som höjde sig över huset. Det kändes egen-  
domligt. Hade det verkligen gått så lång tid? Det var ju så nyligen som  
vi tog stigen mellan husen ned till hamnen för att bada i det kalla vatt-  
net från stegen längst ut på piren.

Men det blev i längsta laget att bila ned till Käseberga, så i stället  
blev det en bondgård utan jord i Sandlika by strax söder om Östham-  
mar. Den skänkte vi till barnen och där samlas de om somrarna, barn,  
barnbarn och barnbarnsbarn och deras män och fruar.

### *Banken*

Från mitten av 60-talet tyckte jag vi funnit en genomtänkt form och  
inriktning på vår rörelse. Nu gällde det att arbeta vidare efter de upp-  
dragna linjerna och få alla ordentligt med på noterna. Det krävde inte  
så mycket insatser från min sida och kredit sidan låg i hög grad i Gun-  
nars trygga händer.

När jag tittar i mina almanackor kan jag konstatera att jag i sti-  
gande omfattning ägnade mig åt att resa runt i Norrland och hålla

föredrag. Jag talade vid Rotaryluncher, SNS-sammankomster, årsmöten för handelskammare och Norrlandsförbundet, vid samman slutningar av grossister och köpmän, vid skogsveckor, för företagarföreningar och mycket till.

Från min tid i SNS har jag en viss erfarenhet av att ordna med föredragshållare till olika sammankomster. Vet vilka problem sekreterare och ordförande ställs inför när det gäller att få till något trevligt och lockande till sammanträden i Sveriges otaliga föreningar. Vad de söker är i första hand ett ”dragande namn”. Vad vederbörande har att säga och hur han säger det är av mer sekundär betydelse. Håller man föredrag och inte är allt för malande tråkig blir man citerad i lokalpressen. Där söker journalister i radio och tv efter uppslag och så kanske det blir något inslag. Så rullar det på och föreningssekreterarna får en känsla av detta kan vara ett ”dragande namn”. Därefter ter sig efterfrågan mycket stor tills nya ”dragande namn” dyker upp på firmamentet.

Jag höll gärna föredrag. Det var ett bra sätt att få nya kontakter och sprida kunskap om banken och ge åhörarna en känsla av att det var en bank det kunde löna sig att tala med. I början av 60-talet talade jag om industrins utveckling på basis av min undersökning för långtidsutredningen, senare gav vår utredning om Norrlandsproblemet ett utmärkt underlag.

Den positiva grundtonen hos våra resultat mottogs tacksamt. När jag i maj talade vid distriktskonferensen för Rotaryklubbarna i norra Sverige hade jag på föredraget satt rubriken: ”Positiva vindar fläktar Norrland”. Sundsvalls Tidning refererade: ”Han (JW) bröt på ett ytterst stimulerande sätt udden av den misströstan och kanske också kverulans som tidigare grott i mången norrlänningens bröst.” Det referatet speglar ganska bra stämningläget i Norrland vid den tiden.

Mot slutet av decenniet blev den vanligaste rubriken på mina föredrag: ”Svenskt bankväsende (eller svensk industri) inför 70-talet.” Senare fick jag tillfälle att hålla motsvarande föredrag med tillägget ”inför 80-talet” respektive ”inför 90-talet”. Människor hoppas alltid att någon guru skall kunna tala om vad som väntar runt hörnet. Vad jag haft att säga har mer och mer fått innebörden att det är omöjligt.

Det var roligt hålla föredrag, men det är klart att det kan bli rätt slitigt med föredragshållande. Nya sängar att sova i, en sen matbit på stadshuskällaren med nya kontakter, då det gäller att hålla ångan uppe. Så småningom infinner sig också en viss leda inför att ”ta versen” en gång till.

## *En man för sig*

Givetvis blev jag engagerad i affärerna med våra större kunder. En intressant kund som inte gav oss några kreditproblem var Gerhard Versteegh i Graningeverken. När jag kom in i banken höll han 10 miljoner på sin checkräkning vid vårt kontor i Bollstabruk. I dagens penningvärde motsvarade beloppet drygt 90 miljoner kronor och pengarna rördes aldrig. De bara stod där för att han skulle ha dem tillgängliga om han ville göra en snabb affär utan att behöva fråga någon. Eftersom det inte var någon ränta på företagens checkräkningar på den tiden var det en mycket god affär för banken och överskottet täckte kostnaden för kontoret. Detta var alltså en kund som måste behandlas med silkesvantar. Detta så mycket mer som hans processlystnad var omvittnad.

I samband med kriserna på 20- och 30-talen hade stora skogsområden hamnat hos banken som förfallna pantar. Sammanlagt rörde det sig om 30 000 hektar spridda över Mellannorrland. Vid mitt tillträde hade vi fortfarande en skogvaktare som tog hand om detta.

En bank är skyldig att avveckla sin pant när det kan ske utan förlust för banken. Tidpunkten kan dock vara litet svårt att enkelt bestämma bland annat beroende på vilken låneränta man räknar sig tillgodo under den tid panten legat. Det var ett stående tema vid Bankinspektionens besök att vi borde avveckla skogsinnehavet. Vi var emellertid föga energiska med att söka köpare. Det var nämligen uppenbart att skogsmarkerna hela tiden steg i värde. Vi lugnade inspektionen genom att sälja av litet då och då. Försäljningarna måste i princip ske till bönder eftersom lantbruksnämndens tillstånd krävdes. Kundkretsen var alltså starkt begränsad.

Det fanns emellertid en guldklimp. Det var ett skogsinnehav som ägdes av ett bolag – Ramviks skogar. Den skogen kunde vi sälja genom att sälja aktierna i bolaget. Oturligt nog hade det kommit till Gerhards kännedom att vi ägde detta bolag. Han lät förstå att han kanske skulle kunna tänka sig att befria oss från denna börda. Att ha en hård prisförhandling med Gerhard var otänkbart och än mer att ta in andra budgivare. Det skulle leda till en konflikt som skulle stå banken dyrt. Vi försökte därför att ställa oss oförstående och skjuta det hela på en oviss framtid. Men han gav sig inte och till sist måste jag fara till Stockholm för att prata med honom. Han var då i 75-årsåldern.

Vi satt på hans kontor vid Stureplan och han bad att få veta vad vi ville ha för dessa vanvårdade och klenst bestockade skogar. Jag svarade

att vi faktiskt egentligen inte hade tänkt på att sälja dem, det var nog bättre att vänta så att de blev i bättre skick. Nästa drag var att han nu skulle ge ett bud. Det stred emellertid mot hans uppfattning om hur man gör affärer. Eftersom vi var säljare var det vår sak att tala om vårt pris, som han sedan hårdhänt skulle förhandla ned. Jag tror han uppfattade det som ett svaghetstecken att sticka ut hakan och själv ge ett bud. Där satt vi alltså och ingen av oss ville säga något som kunde föra förhandlingen framåt. Vi teg långa stunder men pratade också en del om skatternas orimlighet och skogsnäringens svårigheter. Jag hade hört talas om att han var litterärt intresserad. Vi kom in på Shakespeare och eftersom jag en gång hade lärt mig utantill en del av de mer kända ställena i Hamlet drog jag några bitar från Hagbergs översättning. Han lyssnade intresserat, men sade att jag nog missminde mig en del. Det skulle nog i stället vara så här. Förresten tyckte han att Hallström i sin tolkning hade lyckats bättre med den här scenen. Vad tyckte jag?

Jag drog mig försiktigt bort från det minerade området. Men stämningen hade blivit lättare. Vi hade faktiskt rätt trevligt. Kanske var det därför som han började berätta hur han som ung man varit med sin pappa Arend och haft affärsdiskussioner med den magnifike konsul Ekman på Väja. Herrarna diskuterade skogsaffärer och höll sig statsmannalikt till de stora och svepande linjerna. Vid bordsändan satt den unge Gerhard och försökte få tala om några fallrättigheter som han tyckte pappan skulle köpa. Han viftades bort. Sådana småsaker sysslade man inte med.

De hade träffats i inlandet och efteråt gick far och son fram och tillbaka på den ödliga perrongen och väntade på tåget. Skymningen sänkte sig och myggen surrade. Fadern såg begrundande på sin son och sa:

– Ja ja, Gerhard, det är möjligt att det ligger nånting i det där tjetet om fallrättigheter. Men en sak skall jag säga dig, att gentil det är du inte.

Nej, gentil det var inte Gerhard, men han saknade inte sinne för självironi. Fallrättigheterna blev så småningom köpta och en del av basen för den kraftrörelse som kom att bli Graningeverkens styrka.

Nå, jag satt där och försökte få tiden att gå medan jag funderade på hur jag skulle komma därifrån med skogarna i behåll, men med ett fortsatt vänskapligt förhållande till Gerhard. Av en slump kom jag att berätta om ett litet sandtag som banken ägde i hans trakter. Det låg oländigt till och såvitt jag förstod saknade det värde. Till min förvåning visade Gerhard ett starkt intresse för detta sandtag. Efter ett tag förstod

jag varför. Gerhard drev sedan årtal omfattande processer mot Vattenfall. Dessa hade nu till sist nått Högsta Domstolen där Gerhard förlorat. Någon möjlighet att driva saken vidare fanns inte. Nu var det emellertid så, att med detta sandtag som låg vid Faxälven, en biflod till Ångermanälven, följde rätt att rulla i timmer för flottning. Hade han den rätten kunde han starta en ny process med Vattenfall. Han fick köpa sandtaget för en ringa penning och vi skildes som vänner. Hur det så småningom gick med skogarna minns jag inte. Kanske såldes de efter min tid.

Gerhards rättshaveri ledde honom ständigt in i konflikter. Hans liv blev fyllt av processer. Han började med sin egen far som han inte tyckte lämnade över till honom så som han borde. För egen del höll han sig envist fast som vd. Det var först vid 76 års ålder som han motvilligt fick maka på sig för sonen Arend. Åter blev det en långvarig process. Sedan den pågått i många år blev jag uppsökt av några av hans vänner som undrade om jag inte kunde försöka tala honom till rätta. Gerhard var nu upp emot 90 år. Vi möttes i min salong på Handelsbanken. Han var en mycket gammal man, men verkade helt klar i huvudet.

Jag talade om riskerna för allvarliga ekonomiska konsekvenser för familjen av hans agerande. Undrade om det verkligen ur hans egen synpunkt var rimligt att i hans ålder hålla på så här och därmed förbittra förhållandet till barn och barnbarn. Men det var som att tala till en vägg. Mina argument berörde honom inte. I stället började han utförligt redogöra för processen. Måste jag inte hålla med om att det var han som hade rätt och att han blivit utsatt för ett upprörande övergrepp?

Vi skildes. Processen fortskred i instanserna, men något år senare dog han och därmed gick även processen in i den eviga vilan.

Gerhards lust att gå sina egna vägar utan hänsyn till vad andra tyckte och tänkte ledde till att han i början av 60-talet sålde Sandvikens massafabrik till de norrländska skogsägarföreningarna. Det fick stor betydelse för deras senare utveckling.

### *Politikern som företagare*

Den mest illustre medlemmen av Sundsvallsbankens styrelse var Gunnar Hedlund. Det betydde inte att han spelade någon märkbar roll för bankens utveckling. Hans intresse för medlemskapet bottnade helt i de möjligheter det kunde ge att främja hans och hans uppdragsgivares intressen. Jag har aldrig träffat någon annan som lika målmedvetet be-

gränsar sitt synfält och sin aktivitet till det som just för stunden är hans primära intresse. På annat spillde han inte någon tid. Han anlände till bankens sammanträden först strax innan "hans" ärende skulle komma upp. Kort efter sedan det avklarats var han på ett mirakulöst sätt försvunnen.

Gunnar Hedlund var den ledande i den norrländska skogsägarrörelsen. Skogsägarföreningarna hade kommit till på 30-talet för att bland annat stärka skogsägarnas ställning vid deras förhandlingar med bolagen om köp av rotposter och leveranser. De hade nått en betydande stabilitet i sin verksamhet och hade god ekonomi. Dessa föreningar var mycket uppskattade kunder i banken. För skogsägarföreningarna låg den tanken nära till hands att man skulle kunna gynna sina delägares intressen genom att skaffa sig egna cellulosafabriker och sågverk. På det sättet skulle man själv få del i industrins vinster som många skogsägare uppfattade som oskäligt höga. Det borde också finnas en kostnads- mässig vinst att göra. Bolagen måste långt i förväg skaffa sig rotposter för att trygga sin framtida råvaruförsörjning. Annars kunde man inte lita på att få fram virket från bönderna när man behövde det. Men det kostade räntor att ligga ute med rotpostpengarna. Den här kostnaden räknade föreningarna med att slippa eftersom de kunde räkna med kontinuerliga leveranser från medlemmarna.

I södra Sverige hade skogsägarföreningarna under Gösta Edströms kraftfulla ledning sedan lång tid byggt upp en omfattande egen industrigrupp och var på stark frammarsch. Detta stack naturligtvis de norrländska skogsägarna i ögonen. Jag kan tänka mig att det alldeles särskilt gick Gunnar Hedlund i magen. Rivaliteten mellan de två herrarna var påtaglig.

Gunnar arbetade därför på att åstadkomma något liknande som det som byggts upp i södra Sverige. Han var inställd på att snabbt komma i gång genom att köpa någon cellulosafabrik. Han vände sig till den ena ägarfamiljen och det ena bolaget efter det andra men möttes med kalla handen. Man var livrädd för att på så sätt få en gökunge i boet och var överens om att säga nej. Men naturligtvis var Gerhard Versteegh av annan mening och av honom köpte alltså Hedlund 1961 Sandvikens massafabrik. Att Gerhard som vanligt gick sin egen väg förvånade knappast någon, däremot var man förvånad över att Hedlund varit intresserad av att köpa en fabrik som man betraktade som svårt nedgången. Samtidigt var man naturligtvis avundsjuk på Gerhard som lyckats sälja en sådan fabrik till ett högt pris. Därefter lossnade det och i fortsättningen behövde Hedlund inte sakna anbud. På relativt kort

tid byggde han också upp det som blev NCB. Det bolaget gick skiftande öden till mötes och inlemdes så småningom i den statliga skogsindustrikoncernen. Hedlund hade varit en djärv och kall spelare, men att det gick som det gick kan nog också sammanhånga med att Hedlund och många i hans krets var mer politiker än företagare och industrimän. Så kom i varje fall jag att uppfatta honom.

Att förhandla med Gunnar Hedlund om krediter var en något frustrerande upplevelse. Han infann sig till överläggningen utan några papper och började i snabb takt redogöra för detaljer i de resultaträkningar, balansräkningar och lager- och kassauppgifter som låg till grund för kreditframställningen. Jag följde med så gott det gick och försökte göra anteckningar. Som svar på frågor fick man prompt mängder av nya detaljuppgifter. Uppgifterna verkade riktiga, men det var svårt att få någon överblick och sammanhang. Om man bad om skriftliga uppgifter sa han att han tyvärr inte hade papperna med sig, men var det något mer vi ville veta så skulle han gärna berätta det. Jag har någonstans läst att det var som att titta ned i en ålakista att överlägga med Bramstorp. Så kände jag mig ofta vid överläggningarna med Gunnar Hedlund. Modellen gick kanske i arv inom partiet. Lösningen för vår del blev att vi begärde skriftliga uppgifter av hans medarbetare. Då såg vi att allt han sagt stämde, men det var vissa ting som inte kommit upp och som nu syntes.

När jag tidigare skrev att Gunnar drev företaget som en politiker så menade jag att vid våra samtal om företagets problem och framtidsutsikter så var det inte möjligheterna till kostnadsbesparingar och produktutveckling som i första hand intresserade honom. Vad han talade om var spelet på marknaden mellan olika företag och hur man skulle kunna vända det till sin fördel.

### *Strukturrationaliseringar*

NCB var resultatet av en serie uppköp och dess tillkomst medförde en påtaglig förändring av skogsindustrins struktur i mellersta Norrland. Strukturrationalisering var ett centralt begrepp i den ekonomiska diskussionen vid den tiden. Det fanns en allmän uppfattning att i många branscher krävdes det stora förändringar i form av nedläggningar och sammanslagningar av företag för att man skulle kunna förbättra produktiviteten och det ekonomiska framåtskridandet fortsätta. Den industriella strukturen var föråldrad och behövde saneras och bytas ut.

Ett motiv för den solidariska lönepolitiken blev att man på så sätt skulle driva fram nedläggning av de mindre effektiva företagen som inte klarade att betala samma löner som de bästa. Genom olika åtgärder skulle man stimulera arbetskraften att söka sig till de branscher och företag som klarade av ett högt löneläge.

Det var Gösta Rehns tanke utformad i en tid med full eller överfull sysselsättning och med en välstandsökning beundrad av omvärlden. Som en effekt av lönepolitiken utraderades på förvånansvärt kort tid den svenska skoindustrin, garverinäringen och textilindustrin utan att allvarligare sociala problem samtidigt uppkom.

Men det var inte bara en fråga om att slå ut hela branscher utan också att strukturrationalisera inom olika branscher som kunde tänkas ha överlevnadsförmåga på sikt, till exempel järn- och stålindustrin och skogsindustrin. Här borde samhället och dess organ med sin expertis och bättre överblick kunna göra en insats. De som skulle göra insatserna var alltså politikerna och deras experter hade ofta en national-ekonomisk utbildning.

Den nya politiken formulerades av en för LO och partiet gemensam arbetsgrupp och presenterades av LO-ekonomen Claes Erik Odhner och Krister Wickman vid 1967 års partikongress. Båda var de akademiskt utbildade ekonomer. Krister hade en licentiatexamen i nationalekonomi och efter uppgifter som statssekreterare och konsultativt statsråd blev han förste chef för det 1969 tillkomna industridepartementet.

Politiken fick entusiastiskt stöd av kongressen, partiet och fackföreningsrörelsen. Krister Wickman blev dess målsman. Vad man syftade till var en av samhället planerad marknadsekonomi. Man ville få inflytande över de viktiga besluten i näringslivet. Dessa kunde inte helt överlämnas åt de privata kapitalintressena. Vid sitt stora tal till 1969 års partikongress redogjorde Krister Wickman med stolthet och glädje för vad som redan åstadkommits eller var på gång. Han pekade på PK-banken, Statsföretag, Utvecklingsbolaget, Svetab, Udd comb (Wankel-motorn), Investeringsbanken, Apoteksbolaget, Kabi, Asea-Atom, Industrikredit med flera. När man i dag läser talet är det som en katalogaria över misslyckanden.

För den nya och aktiva politiken krävdes ritningar och instrument. Instrumenten kunde delvis hämtas från den sedan länge bedrivna lokaliseringspolitiken. Den hade avsatt en omfattande flora av åtgärder. Visserligen hade den i grunden ett helt annat syfte, nämligen att bevara den rådande geografiska fördelningen av befolkning och arbetskraft,



*Krister Wickman, intellektuell och sensibel. Under 60-talets sista år gav han vision och idéer åt den socialdemokratiska politiken. Som Riksbankschef införde han en mer civiliserad ton i utgången med bankerna.*

men även inom den ramen fanns det en hel del möjligheter. Men huvudinstrumentet var ett statligt företagande. Ett annat viktigt instrument var den 1967 tillkomna Investeringsbanken.

Underlag för ritningarna och planerna kunde lämpligen hämtas från branschutredningar. På det området hade Ingvar Svennilson och Industriens Utredningsinstitut varit pionjärer. Man hade redan under 40- och 50-talen gjort ett flertal branschutredningar. Det var det arbetet som resulterade i att institutet fick i uppdrag att göra industridelen av 1960 års långtidsutredning, den undersökning som blev min sista uppgift vid institutet.

Även om jag under min tid vid institutet blivit allt mer skeptisk till vår förmåga att förutse framtiden och att utreda oss fram till hållbara lösningar, hade jag ändå en grundläggande tro på möjligheterna att genom ekonomisk analys komma fram till giltiga slutsatser. Som långtidsutredare hade jag intervjuat industriedarna om deras framtidsplaner och förhållandena i olika branscher. Det föreföll att finnas en hel del att göra och direktörerna verkade inte alltid så skärpta. En del hjälp på traven kunde de nog behöva.

När Investeringsbanken startades 1967 placerades jag i dess första styrelse. Chef var Arne Callans, som jag kände sedan alla de gånger jag

suttit i hans rum på Riksbanken och försökt förmå honom att ge banken rätt att ge ut förlagslån och möjlighet att emittera obligationslån för våra kunder. Han var ämbetsman och så mycket av fantasifulla strukturgrepp och djärvt risktagande blev det inte. Från bankernas sida hade vi av naturliga skäl motsatt oss tillskapandet av en statlig konkurrent, som dessutom skulle slippa de Åsbrinkska kreditrestriktionerna. När banken väl kommit till stånd var vi å andra sidan intresserade av att ge den fullt att göra genom att dela krediter med den och på så sätt låta en del av vår kreditgivning falla utanför restriktionerna. Jag var med om att göra en del sådana kreditdelningar för Sundsvallsbankens räkning. Callans efterträddes 1983 av Harry Schein. Han hade visat sig som en duktig företagare och blev en besvärligare konkurrent. Hans lust att ta risker var också påtagligt större.

Men det fanns kanske en del strukturaffärer som kunde göras inom skogsindustrin på Sundsvallsbankens hemmaplan och där vi som bank kunde spela en aktiv roll och göra affärer. Jag studerade de olika företagen, deras ekonomi och ägarsituation och hur deras skogsmarker låg i förhållande till varandra. I ett stort kartsåp på väggen bakom mitt skrivbord på banken hade jag möjlighet att analysera situationen med stöd av ekonomiska kartor.

Uppenbarligen fanns det en del kombinationer som borde kunna ge intressanta ekonomiska resultat. Men samtidigt visade det sig svårt att åstadkomma något, eftersom läget var rätt låst på ägarsidan. Här uppstod nu en öppning. SCA var sedan länge intresserat av att förvärva Wifstavarf. Det bolaget dominerades emellertid av Wallenbergintressen som inte var inställda på att sälja. Å andra sidan hade man inom Wallenberggruppen intresse av Bergvik och Ala, som låg längre söder över och som dominerades av Handelsbanksintressen.

Här skedde nu ett byte av intressen genom att Wifsta 1965 slogs samman med SCA. I det sammanhanget flyttade Erik Sundblad, Wifstas tidigare chef, över till Stora där han blev vd året därpå. Erik och jag började nu skissa på hur man skulle kunna gå vidare. Vi fann snart att det var två något trögörliga herrar i 70-årsåldern som det gällde att övertyga om man skulle komma någonstans. Den ene var Jakob Wallenberg, på väg att fylla 75, den andre Carl Trygger som var två år yngre och hade ett fast grepp om Iggesund. Dessa herrar måste intresseras för våra idéer och förmås att sitta ned tillsammans och föra en diskussion. Eftersom de hyste stor misstro mot varandra – inte minst gällde det för Carl Trygger – var det inte så enkelt. Till sist lyckades vi och det arrangerades en middag i ett av smårummen en trappa upp ute

på Stallmästargården. Övningen gav resultat och en affär blev av. Den blev inledningen till flera transaktioner under en följd av år.

Tar man fram börslistan för sista börsdagen år 1960 och ser efter vilka skogsföretag i södra Norrland som fanns med på listan vid den tiden, så kan man konstatera följande:

Först har vi de tre stora, det vill säga MoDo, SCA och längst i söder Stora. Sedan finns det en rad mellanstora företag: Bergvik-Ala, Iggesund, Wifstavarf, Kopparfors, Korsnäs och Ströms bruk med Ljusne-Woxna.

Går man på samma sätt till listan för sista börsdagen 1990 är de tre stora fortfarande med. Av de mellanstora återstår emellertid bara Korsnäs. Alla de andra har slagits samman med någon av de stora.

Denna utveckling har jag varit medspelare i. Först i Sundsvallsbanken och sedan under åren i Handelsbanken. Har den varit på ont eller gott och var den förutbestämd av ekonomiska realiteter?

I stora drag tror jag utvecklingen mot större enheter varit riktig. Det var stora satsningar som behövde göras på produktionssidan. De nya enheterna har haft bättre möjligheter att göra dem och också genom specialisering kunnat öka slagkraften inom olika områden. Men det är inte samma sak som att pusslet hade behövt läggas precis så här. Man kunde mycket väl ha kunnat tänka sig andra lösningar. I själva verket var det många gånger oklart vad lösningen skulle bli. Det är givet att ägarsituationen i de olika bolagen har spelat stor roll. En situation som ofta hade sina rötter långt tillbaka i tiden. Men när jag tänker på alla de styrelsesammanträden, förhandlingar, överläggningar och samtal som jag varit med om under den här processen, är det samtidigt slående att det hela tiden varit enskilda personer som drivit skeendet vidare i någon viss riktning eller som hejdat det. Människor drivna av visioner och idéer men också av förutfattade meningar och de särintressen de företrädde.

Det fanns dock nästan alltid ett speciellt intresse som slog igenom och det var egenintresset. Tanken på de egna utvecklingsmöjligheterna, den egna positionen, de egna förmånerna och den egna ekonomin. Det kan låta deprimerande och cyniskt och är det naturligtvis också. Men vill man nå resultat är det klokast att inse att det är på det sättet, att sådana är människor, och inte intala sig något annat. Jag kom senare att vistas i andra mer intellektuella miljöer och ha att göra med människor som ofta förde idealistiskt tal på läpparna och var snara att kritisera andra för tarvlig egennytta. Tyvärr fann jag ofta att när det för deras egen del kom till kritan, så var de inte ett dugg annorlunda. Helt

oegennyttiga människor är mycket sällsynta. Som bekant kan även rättfärdigheten bli ett medel till självhävdelse.

Det känns också litet trist och vemodigt att nu tänka på vad som hänt. Inte därför att fusionerna gav upphov till dramatiska nedläggningar med åtföljande svåra sociala problem. Verksamheterna fortsatte i stort sett som förut efter sammanslagningarna. De som berördes var en mindre grupp stabsfolk och personal på det gamla huvudkontoret. Vad det blev fråga om på produktionssidan var successiva tyngdpunktsförskjutningar.

Vemodet känner jag när jag tänker på alla sammanträden i de gamla styrelserummen med porträtten av tidigare chefer och styrelseordföranden runt väggarna och känslan av att så här hade man suttit i generationer och hört det svaga ljudet från forsen när fönstren om somrarna öppnats för värmen. Dessa företag hade ofta en lång historia. De hade kanske sin grund i det järnbruk som startades här av köpmän i Stockholm för att utnyttja kraften i forsen och skogarnas bränsle. Men järnbruksrörelsen blev så småningom allt mer problematisk och virket kunde bättre utnyttjas i sågen som byggdes. Nästa steg blev cellulosafabriken. Senare gjordes massan inte till balar för export utan pumpades över till det nya pappersbruket.

Stora förändringar, men de hade beslutats här och genomförts här, det ena skeendet utvecklande sig ur det andra som länkarna i en kedja. Nya länkar men ändå samma kedja. En kedja ofta symboliserad av att personer ur samma släkt suttit i ledningen. En kontinuitet som gav sammanhang och mening för dem som arbetade på kontoret, i pappersbruket, i hamnen och i sågen. Nu bröt vi det här, nu skulle besluten fattas på annat håll. Inga nya porträtt komma upp på väggarna och den gamla modellen av den första smedjan som står på styrelsebordet får hamna på något museum. Det känns faktiskt vemodigt att nu minnas allt detta. Jag måste verkligen ha blivit gammal som kan fyllas av sådan fåfäng nostalgi.

Jag kom alltså att ägna en hel del tid åt aktiviteter av det här slaget. Ur bankens synpunkt ledde det till nya kontakter och att vi så att säga kom att spela i en något högre division. Vi blev en bank som det kunde löna sig att tala med även i sådana sammanhang, vilket gav bankmässig utdelning. För min egen del betydde det att jag fick utlopp för min lust att försöka påverka utvecklingen och samtidigt utvecklades min vänskap med Erik Sundblad. Våra kontakter minskade inte för att han flyttade till Falun.



*Christian Erikssons skulpturgrupp ovanför Sundstallsbankens Stockholmskontor på Fredsgatan. Numera UD:s pressrum.*

### *Aktiviteter i Stockholm*

Resorna med flyg till Stockholm blev frekventa. Ofta flera gånger i veckan. Det blev tröttsamt att bo på hotell så därför gjorde vi i ordning några rum högst upp i bankens hus vid Fredsgatan i Stockholm. Det är ett mycket vackert hus ritat av den fine arkitekten Gustaf Wickman. I bottenvåningen ligger numera UD:s informationscentrum för de utländska tidningarnas korrespondenter. Över entréporten sträcker två nakna figurer ut sig, den ena symboliserande skogsnäringen, den andra sjöfarten. Christian Eriksson gjorde figurerna under sin tid i Paris. Till modell för den manliga figuren, som är försedd med en yxa, hade han dåvarande svenske pastorn i Paris, Nathan Söderblom. Till den kvinnliga hade han – enligt bankens tradition – modellen och hans senare hustru Madame Tramcourt, som graciöst håller en ära med handen. Hon kom längre fram att bli prins Wilhelms livsledsagerska och värdinna på Stenhammar.

Ärkebiskopinnan Söderblom var, när saken kom på tal, alltid noggrann med att framhålla att "Nathan bara satt för huvudet". Ärkebiskopens huvud, liksom det övriga, finns fortfarande att beskåda ovanför porten till Fredsgatan 4.

När jag gick ut till flygplanstrappan på Midlanda för att ta flyget till Stockholm var det lika vardagligt som att gå och sätta sig på bussen; lika hemvant och enformigt. Men det fanns ändå vissa mindre spänningsmoment. Skulle det lyckas även den här gången? Som flitig resenär utvecklar man en viss teknik för att uppnå det som alla stamkunder eftersträvar, en tvåsitsare där man får plats med benen i sidled, kan fälla ned fönsterbordet som avställningsyta och ostört får ägna sig åt papperen och kvällstidningen. De andra stamkunderna är inget hot – de har samma mål. Det är strökunderna som skall avhållas från att försynt fråga om fönsterplatsen är ledig. Tekniken går ut på att vara bland de första när grinden öppnas. Därefter sätta sig på lämplig plats, vända sig inåt och fördjupa sig i tidningen. Aldrig titta fram mot ingången och aldrig möta blicken från någon som kommer nedför gången. Då är det kört. Axel Enström, en annan stamkund på traden, hade en litet anorlunda teknik. Han var en ledare i detta som i många andra avseenden. Han satte sig aldrig utan förblev stående. Tog långsamt och omsorgsfullt av sig sin kamelhårsulster och den bruna kubben. La dem försiktigt på hyllan, men fann vid närmare betraktande att kubben hamnat något snett och ulstern inte blivit sammanvikt på rätt sätt. Att få allt på precis det sätt han tänkt sig var en komplicerad och tidskrävande procedur. När han väl var klar hade alla kommit ned på sina platser. Faran var över och han kunde belåtet sjunka ned i sin tvåsitsare. Att på denna trad någon skulle drista sig att tränga sig förbi SCA:s höge chef fick betraktas som uteslutet.

Jag har aldrig sett en människa som kunde hålla på så länge med att ta av sig ytterkläderna, som Axel Enström. Jag beundrade mycket hans teknik, men tillämpade den sällan för egen del. I mitt fall var risken överhängande att någon skulle tränga sig in.

Det som förde mig till Stockholm var naturligtvis i första hand ärenden som hade direkt sammanhang med banken. I Stockholm hade Karl Erik Åman efterträtt Ando Wikström och vi hade tagit en hel del nya initiativ. En uppgift som kom att ta mycket tid för mig, men som inte primärt var av intresse för Sundsvallsbanken, gällde ett nytt hanteringssystem för aktier. På grund av den ökande börshandeln och emissionsverksamheten hade det gamla systemet blivit allt mer ohållbart. Frågan hade tagits upp av en statlig utredning och samtidigt diskuterade man inom bankföreningen en lösning. Jag tyckte att den gynnade storbankerna och att det borde vara möjligt att finna en mycket mer radikal och rationell metod. Efter en hel del möda fick jag mina kolleger och även den statliga kommittén med på min lösning.

Allt detta kom att ta mycket tid och ledde till att jag så småningom fick ta ansvaret för genomförandet. Till detta finns det anledning återkomma.

En uppgift som låg vid sidan om mitt arbete i banken, men som knöt an till mitt akademiska föregående, var medlemskapet i Styrelsen för Universitetskanslersämbetet. Vi var där inne i en brytningstid.

Att vara universitetskansler var något oerhört fint. Porträtten på väggarna av föregångarna var bilder av stormän i svensk politik och förvaltning. En tidig kansler var Kristinas gunstling, den lysande Magnus Gabriel de la Gardie. En viktig uppgift, vid sidan om att handlägga knepiga professorsutnämningar, var att sprida glans över akademierna genom att behängd med kedja och föregången av pre-staver med silverstav i händerna tåga i akademiska processioner. Det fanns en klar önskan från universitetens sida att det skulle stanna vid detta. Men andra tider hade stundat, nya högskolor kom till och genom forskningsråden satsade staten stora pengar på forskningen. Ambitionerna från statens sida att styra och ställa ökade. Det var ambitioner som delades av universitetskanslern på min tid, Nils Gustav Rosén, liksom av föregångare sådana som den kraftfulle Arthur Thomson. Diskussionerna kunde bli nog så heta i styrelsen med dess professorsledamöter.

Men det var mycket annat som föranledde resorna till Stockholm, även om jag givetvis planerade ihop det med bankaktiviteterna. Sedan tiden i IUI var jag medlem och ordförande i det av Slöjdföreningen skapade Möbelforskningsrådet, där vi arbetade med att få fram för branschen gemensamma kvalitetsnormer och provmetoder. Det gav kontakter med Dicken Hald, Dag Widman och Brita Åkerman Johansson och en värld som var mig välbekant sedan föräldrahemmet på 30-talet. I hög grad min pappas värld.

Under 50-talet hade jag också blivit ledamot av styrelsen för Säljinstitutet, som omfattade en grupp annonsbyråer men också ett företag med en för sin tid ny teknik att förmedla annonser till tidningarna. Skaparen, entusiasten och idégivaren var Erik Elinder. Verkställande direktör var Gunnar Ehrelemark, något av en filosof i direktörsstolen.

Det var alltid sällsynt stimulerande att lyssna till Erik när han entusiastiskt lade ut texten om någon ny och epokgörande idé. Vid den här tiden arbetade han framför allt på att få folk i olika detaljhandelskedjor att börja använda plastkort som ett led i marknadsföringen. Han gick i spetsen för en utveckling som sedan växte till en bred och strid älv. Lika intressant var det därefter att lyssna till Gunnars lugna



*Erik och Inga Lisa Flinder. Erik, entusiasten, innovatören och värmlänningen.  
Vid hans jordfästning sjöng vi "Ack Värmland, Du sköna" stående.  
Det var hans nationalsång.*

och eftertänksamma analys av Eriks idéer. Jag uppskattade mycket Gunnars klokhet, och 1969 blev han invald i bankens styrelse.

Erik var värmlänning och svarade helt mot bilden av hur sådana antas vara: glada, generösa och med en allomfattande gästfrihet. Ann Charlotte och jag och Erik och hans hustru Inga Lisa kom att ha förfärligt mycket roligt ihop. Inte minst uppe i deras ställe Renhornet i Edsåsdalen. Genom dem lärde vi känna Kathrine och Tage Aurell, den ordknappa novellens mästare. Privatim en ständigt flödande berättare av värmländska skrönor.

Ett annat uttryck för Eriks ständiga aptit på nya människor och nya idéer var klubben IWEX, vilket är uttytt idéutväxling. En samling rekammän, marknadsförare, forskare och företagsledare som träffades till lunch för just det som namnet innebar. Erik var klubbens grundare och den som oförtröttligt såg till att verksamheten hölls i gång.

# Uppbrottet

Bankens rörelse fortsatte att utveckla sig mycket väl. Tulwe hade varit ett stort bekymmer, men där hade vi nu funnit en lösning. Snart hade jag varit chef för banken i tio år och det kändes som jag nu var på väg in på andra varvet. I mitten av 60-talet hade jag avstått från en löneförhöjning mot 55 års pensionsålder. Tiden hade rullat undan och nu var det snart inte mer än fem år kvar tills jag skulle vara 55 år och ha möjlighet att ägna mig åt något annat. Vid den tiden skulle emellertid styrelsens ordförande Yngve Mörch av åldersskäl lämna styrelsen. Eftersom man från styrelsens sida gärna såg att jag var kvar i banken, hade jag under hand kommit överens med Yngve och de ledande i styrelsen att jag då skulle efterträda honom.

Att jag hade 55 års pensionsålder var något som jag satte mycket stort värde på. Det betydde att när jag fått min pension så var jag en helt fri man och inte längre beroende av andras välvilja. Passade inte galoscherna så kunde jag ta min hatt och gå. För att uttrycka sig i nu gångbara termer kan man säga att det var min form av fallskärm.

Det var alltså mycket angenäma perspektiv som jag hade framför mig. Jag skulle få möjlighet att i ökad omfattning ägna mig åt aktiviteter vid sidan om de banknära och resa mycket för att bygga ut bankens utländska kontaktnät. Jag brukade skoja om att jag så småningom som en riktig Sundsvallsbo skulle hamna under en sten på kyrkogården uppe vid tjärnen. Folk skulle gå förbi där på söndagarna och säga:

– Minns du, där ligger den där gamle bankdirektören som drack te.

Som tedrickare hade jag nämligen gjort mig bemärkt. Det brukade numera väcka ett visst uppseende vid smokingmiddagarna, då fru Keller, sedan alla fått sin kaffekopp från silverbrickan, kom in med en stor

kopp te till mig. När folk frågade brukade jag säga att jag bara härjade Jakob Wallenberg, bankväsendets grand old man vid den tiden. Sanningen var att jag under mina intervjuer i Värmlandsskogarna på 40-talet varit tvungen dricka så mycket kaffe i stugorna att jag fått avsmak för det.

Men jag var inte riktigt mogen att slå mig till ro utan kände en längtan efter nya utmaningar. I något sammanhang lät jag Dodde förstå att jag kunde vara öppen för förslag. Det ledde till samtal om chefskapet för SAS. Det rann emellertid ut i sanden. Ungefär samtidigt frågade Rune Höglund om jag ville efterträda Strömberg som direktör för Bankföreningen. Men jag visste väl vad jobbet innebar och det lockade mig inte. Hjalmarson i KF erbjöd mig chefskapet för Gustavsberg. På många sätt lockande, men även till det tackade jag nej.

Så ringde Tore Browaldh en sen februarikväll 1970, när jag satt i biblioteket, och frågade om jag ville komma till Stockholm för att diskutera chefskapet för Handelsbanken. Ja, det ville jag.

Allt sedan sommaren hade Handelsbanken gått som en följetong i massmedia. Det var tal om skandaler som lett till utredningar av Bankinspektionen, och i början av året hade Rune Höglund, bankens vd, slutat. Att efterträda honom var sannerligen en utmaning och en chans att i mycket större skala tillämpa de idéer om hur man borde driva en bank, som vi kommit fram till i Sundsvallsbanken.

Samtidigt var det mycket som tog emot. Jag skulle bryta upp från en grupp medarbetare med vilka jag trivdes så utomordentligt väl. Det var en ständig glädje att gå till arbetet och träffa dem. I stället skulle jag komma till stora och mäktiga Handelsbanken för att ta befälet över en omfattande samling direktörer som sannolikt inte var så roade av att acceptera idéer som kom från en provinsbanksdirektör.

Men framför allt var det av moraliska skäl som jag tvekade. Här hade vi i banken under tio års tid svetsats samman i kampen mot den stora draken – Handelsbanken. Nu skulle jag svika gänget och gå över till fiendeläget. Det tog sannerligen emot. Jag tog upp problemet med Tore. Han förstod mitt dilemma, men samtidigt märkte jag att ur hans synvinkel tedde det sig något annorlunda. Sundsvallsbanken var visserligen en viktig konkurrent på en del av marknaden. Men för Handelsbanken var de farliga drakarna Skandinaviska Banken och Enskilda Banken. I andra hand kom Götabanken, Kreditbanken, olika sparbanker och hela raden av provinsbanker, varav Sundsvallsbanken var en.

Detta synsätt försonade mig så småningom med mitt samvete och jag tackade ja. I mitt sista brev ut till kontorsföreståndarna tog jag

upp problemet. Vad jag skrev visar hur jag då såg på frågan och vilken lösning jag fann.

”Kära Ni,

Detta är sannolikt det sista brev jag skriver till Er och det är väl naturligt om mina känslor är en smula klivna och detsamma gäller säkerligen också för Er.

Jag mötte häromdagen en medarbetare på flygplatsen som sa:

– Jag vet inte riktigt vad jag skall säga.

– Du menar, du tvekar mellan Hjärtliga Gratulationer och förbaskade förrädare.

– Ja, det är väl inte alldeles utan.

Så känner säkert många av Er och jag kan väl sätta mig in i att det kan te sig på det sättet.

Jag har emellertid hoppats, att de flesta av Er – även om Ni ogillar mitt beslut – ändå skall kunna förstå och respektera det.

Det hela ter sig kanske litet annorlunda om man betraktar problemet från Stockholms än från Långeles horisont. Norrland är en mycket viktig del av SHB:s marknad, men svarar ändå inte för mer än en sjundedel av volymen. För 6/7 av rörelsen existerar alltså inte konkurrensproblemet och dessa sex sjundedelar kommer gudi klagat att ge mig mer än tillräckligt att syssla med.

Som jag skrev i mitt (tidigare) brev till Er är det naturligtvis självklart, att jag i mitt arbete i SHB inte kan utnyttja de speciella kunskaper om kundförhållanden och kontakter, som jag förvärvat i min egenskap av anställd i SuB. Det kommer att bli en av mina första åtgärder, att orientera SHB:s kontorsföreståndare i Norrland om detta förhållande och jag kommer inte att figurera på den norrländska arenan.

Jag har förresten i det här sammanhanget hört vissa antydningar om de feta köttgrytorna. De som känner mig vet att det är tankar, som är mig mycket främmande. Det förhåller sig faktiskt så, att än i denna dag vet jag inte vilka mina ekonomiska villkor kommer att bli. Tore Browaldh och jag har helt enkelt tyckt att det funnits viktigare frågor att diskutera i dessa dagar.”

Avslutningsvis försäkrar jag dem att det ovanstående inte innebär att jag kommer att uppmana SHB-folket att hålla igen i konkurrensen – tvärtom, men att jag hoppas att Handelsbankarna skall möta en lika skicklig och svår motståndare som hittills.

Vad jag skrev om mina ekonomiska villkor var inte hela sanningen. I själva verket var Tore angelägen om att diskutera ett rejält löneyft för min del. Det tyckte han verkligen skulle vara skäligt. Och så kunde det ju te sig. Jag var emellertid mycket bestämd på att jag inte ville ha bättre villkor än jag haft i SuB. Mitt motiv för att tacka ja var lockelsen i uppgiften och inte pengarna och då skulle det också ta sig det här uttrycket. Så blev det.

Oförändrade villkor betydde också att jag skulle ha kvar pensionsåldern 55 år, vilket Handelsbankens presidium fann litet svårsmält med tanke på att jag skulle fylla 50 till sommaren. Jag var emellertid mycket bestämd på att jag inte ville förlora min "fallskärm". Det var ju verkligen långt ifrån självklart att jag och min nya arbetsgivare skulle trivas med varandra. Då ville jag ha min frihet.

Det ovanstående kan möjligen låta litet tjugigt men det är nog så att jag aldrig varit särskilt intresserad av pengar. Nu kan man naturligtvis säga att det är lätt att säga för den som haft och har så goda inkomster och vars sparande mångdubblats av aktiemarknadens allmänna uppgång. Men så är det nog faktiskt. Bortsett från en gång då jag som ung trebarnsfar och IUI-chef antydde för Dodde att jag hade litet svårt att få ekvationen att gå ihop, har jag inte försökt få min lön höjd. Dodde lyssnade för övrigt inte på det örat och då fick saken förfalla. Mina lönediskussioner har i stället haft den karaktären att mina arbetsgivare, inte minst Tore, önskat ge mig mer än jag velat acceptera.

Bakom min inställning har legat ett starkt medvetande om att vd genom lönesättningen för sin egen del sätter ett mönster för hela företaget. Lyckas vd pressa upp sin egen lön smittar det lätt av sig på övriga direktörlöner och det kan bli mycket dyrt. Men man kan också säga att min attityd är ett uttryck för snorkighet. Jag har gärna velat vara i den situationen att företaget känner sig stå i tacksamhetsskuld till mig och inte tvärtom.

Jag har givetvis under mitt liv fört många löneförhandlingar med medarbetare. Ofta är det ganska trista och deprimerande övningar. Vederbörande, som gör ett bra jobb och som jag mycket uppskattar, begär en löneförhöjning som överskrider vad jag med hänsyn till lönestrukturen i företaget anser mig kunna gå med på. Så småningom når vi en lösning, men diskussionen lämnar dålig smak i munnen. Han känner sig inte tillräckligt uppskattad och jag tycker att han varit onödigt mycket om sig och kring sig.

Men det har också funnits ett fåtal fall där situationen varit likartad med den mellan Tore och mig. I de fallen tar jag initiativet och lyckas

efter visst besvär få chefen att acceptera en högre lön. Det är mycket trevligt. Jag får tillfälle att känna mig generös, en mycket angenäm känsla, och han upplever verkligen hur mycket jag uppskattar vad han gör. Efteråt har vi ibland skämtat om att detta kanske från hans sida är ett mycket mer sofistikerat sätt att driva upp lönen än det traditionella. Jag blir så angelägen om att få upp lönen att jag i själva verket hamnar högre än jag annars skulle ha gjort. Min attityd för egen del har därför måhända bara varit ett illistigt sätt att driva upp lönen och samtidigt behålla ett moraliskt övertag.

Ovan talar jag hela tiden om de löntagande direktörerna som "han". Detta av praktiska skäl. I flertalet fall har det också rört sig om hannar, men naturligtvis har det också funnits honor. Även bland representanterna för båda attityderna till lönefrågan.

Jag tackade alltså ja, lämnade Sundsvall och återvände till min barnoms stad och min egentliga hembygd.

### *Gunnar Hellerot*

När jag tidigare skrev att jag undrade om jag på Handelsbanken skulle kunna finna en sådan glädje i arbetet som den jag funnit på Sundsvallsbanken, så var det särskilt en person som jag tänkte på, nämligen Gunnar Hellerot. Vårt samarbete var sällsynt trevligt och problemfritt och blev allt bättre med åren. I samband med att jag lämnade vd-skapet skrev jag till presidiet en redogörelse för hur ledningen av banken hade fungerat, eftersom det kunde vara värdefullt för dem att veta när de nu skulle utse ny chef för banken. Redogörelsen kontrasignerades av Gunnar.

Ledningen för banken utövades vid de samtal och diskussioner som vi dagligen hade i anslutning till att vi i ledningen åt lunch tillsammans en trappa upp i bankens hus, där vi hade en särskild matsal i anslutning till personalens lunchlokaler. Några särskilda direktionssammanträden förekom inte annat än i form av protokoll, som var en formalisering i efterhand av vad vi mer informellt kommit överens om. Lunchsamtalen var till för att få in synpunkter, förankra besluten och ge direktiv, men det var inte i lunchgruppen besluten fattades. Avgörandena tillkom i stället i stigande omfattning och mot slutet helt genom att Gunnar och jag kom överens. Det kunde räcka med en blick av samförstånd när någon fråga kom upp, annars satt vi ned tillsammans inne hos honom eller mig. Där vände och vred vi på problemet och



*Gunnar Hellerot.*

kom utan svårighet fram till en gemensam ståndpunkt. När vi väl gjort det var i realiteten saken avgjord, även om det var en fördel om de övriga i ledningsgruppen inte riktigt uppfattade att det var på det sättet.

Det är en mycket stor förmån att få ha ett så givande och friktionsfritt samarbete som det jag hade med Gunnar. Hans stora personkännedom, långa praktiska erfarenhet, prestigelöshet och gedigna bankkunnande var en utomordentlig tillgång för banken och för mig. Det var å andra sidan säkert en stor besvikelse för honom att han inte blev min efterträdare. Tydligen ansåg inte styrelsen att hans styrka var att spela melodistämman. Kanske kunde det ligga något i det.

Efter mig kom i stället Harald Westling som varit vd för Margarinbolaget. Efter två år visade sig detta inte vara den lösning man tänkt sig. Harald slutade och Gunnar trädde till. Han satt fram till 1976, då han lämnade chefskapet och blev ordförande i styrelsen. Gunnar efterträddes av Erik Ehn som varit i banken sedan 1963. Erik var expansiv och genomförde bland annat fusionen med Uplandsbanken 1985. Den fusionerade banken fick namnet Nordbanken.

Året innan lämnade Gunnar ordförandeskapet i styrelsen, som följd av att han ogillade den linje som Erik drev med stöd av tongivande styrelsemedlemmar. Erik och Gunnar var mycket olika och denna konflikt förbittrade de sista åren av Gunnars liv som bankman. Ser man till

konsekvenserna för banken av satsningarna på utlandssidan får hans kritiska attityd sin naturliga förklaring.

Erik Ehn lämnade vd-skabet 1987 och efterträddes av Rune Barneus som snabbt etablerade sig som den nya stjärnan på bankmarknaden. Nordbanken fusionerades 1990 med PK-banken, som på köpet fick namnet och en vd. Rune Barneus som i början av året av massmedia hälsats som en av den nya bankens stora tillgångar, fick vid årets slut uppleva hur hans namn släpades i smutsen av samma massmedia. Ibland går det fort.

Mot min förmodan och lyckligt nog för mig fick jag i Handelsbanken uppleva samma typ av samarbete som det jag haft med Gunnar.

# Handelsbanken – från vd till hedersordförande

Det blev en arbetsam vår sedan jag vid stämman i mars blivit invald i bankens styrelse och därefter formellt utsedd till vd. Något annat än hårt arbete hade jag heller inte väntat mig eller ens önskat. Jag brann av lust att ta tag i rodret och försöka räta upp skutan och få den på god gång på ny kurs.

I en del tidningar hade man förvånat sig över att jag lämnat den framgångsrika och väl ansedda Sundsvallsbanken för att gå till Handelsbanken, som befann sig i andra ändan på skalan. Men det var naturligtvis just det, som var lockelsen för mig. Här fanns verkligen chansen att göra en insats. ”Krisen” i banken var i det sammanhanget en tillgång. Den gjorde att organisationen skulle ha lättare att acceptera radikala förändringar.

I skarven mellan de två vd-skapen för jag upp till Sundsvallsbankens stuga i Fjällnäs för att läsa in mig på ämnet. Handelsbankens chaufför kom upp med en stor låda där jag bett dem samla ihop alla instruktioner som fanns, alla meddelanden som gått ut till kontoren ett år bakåt i tiden, ett fullständigt bokslut och så vidare. Det blev en imponerande stor låda. När jag sedan satt där uppe och plöjde igenom pärnarna och pappershögarna växte det fram en bild av en jättestor buffelhjord som rörde sig fram över prärien, tusentals människor som styrdes av alla dessa papper. Själv stod jag vid sidan och ville förmå dem att gå i en helt annan riktning. Hur skulle jag få dem till det? Var skulle jag börja någonstans? I banken var till exempel mer än hundra utvecklingsprojekt på gång, styrda av olika kommittéer och andra grupper.

Min stora fördel var att jag i stora drag hade klart för mig vad jag ville göra. I all enkelhet innebar det att på Handelsbanken tillämpa och utveckla de idéer vi kommit fram till i Sundsvallsbanken.

## *Grundidéerna*

I tio års tid hade jag studerat Handelsbanken, som var Sundsvallsbankens helt överskuggande konkurrent på den norrländska marknaden. Vad jag sett hade gjort mig kritisk. Samtidigt kunde jag konstatera att vi i Sundsvallsbanken hela tiden vann marknadsandelar på Handelsbankens bekostnad och hade en påtagligt högre lönsamhet än vår konkurrent. Vår modell fungerade tydligen bättre.

För Handelsbanken var ett väsentligt mål att vara störst. Att man var Nordens största bank stod på alla tändsticksaskar. För mig har det aldrig tett sig särskilt väsentligt att vara störst, även om det kan få vdbroestet att svälla och ger rubriker i tidningarna. Ett sådant mål leder lätt till volymjakt och kostnaderna kommer i andra rummet. Det viktiga är i stället att vara bäst. I en marknadsekonomi betyder det att ut hålligt uppnå den högsta lönsamheten. En kungsväg mot det målet är att ha de lägsta kostnaderna. Vi har ett uttryckssätt i Handelsbanken, som innehåller en djup sanning: ”Den som har de lägsta kostnaderna är kvar på slagfältet, när alla andra tvingats lämna det.”

Satsningen på volym hade fått till konsekvens att Handelsbanken lade ned stora resurser på reklam och PR. Mina erfarenheter som forskare och bankman hade å andra sidan lett mig till slutsatsen att i bank-sammanhang sådant i stor utsträckning var slöseri med pengar. Det borde vi alltså sluta med.

Vad bankerna under regleringstiden i första hand var ute efter var inlåning. Samtidigt var det svårt att göra bankmän till säljare. Det hade lett Handelsbanken att anamma en amerikansk idé, att dela banken vertikalt i en inlånings- och en utlåningsdel och att anställa särskilda säljare – konsulenter – som ägnade sig åt att ragga inlåning.

Det var ett för mig främmande synsätt. In- och utlåning var två sidor av samma mynt. Kunderna har oftast båda typerna av affärer med banken och våra produkter borde säljas av bankmännen själva, som måste inse att skapandet av goda relationer till kunderna var den centrala uppgiften. Det gällde att sätta ”kunden i centrum”. Ett självklart synsätt som väckte uppseende när det 15 år senare presenterades av Jan Carlzon i hans ”lilla röda”. De 60 konsulterna erbjöds tjänster i den reguljära rörelsen, där de kom att göra fina insatser.

Grunden för Handelsbankens organisation var de 26 distriktscentralerna, vartill kom den stora rörelsen i Stockholm, som var en särskild enhet. Centralerna var ett arv från den mängd banker runt om i landet, som banken köpt upp vid tiden för första världskriget. Organisa-

tionen kunde därför ses som ett uttryck för decentralisering. Nu gick emellertid utvecklingen mot centralisering.

Ett kreditärende vandrade från den enskilde tjänstemannen till kontorsledningen och därifrån till distriktscentralen och sedan till de centrala direktionerna. Även förhållandevis begränsade belopp hamnade till sist i centralstyrelsen, som hade att hantera tusentals ärenden.

Sedan beslut fattats på olika nivåer, ofta först sedan kompletterande uppgifter inhämtats, dalade ärendena ned till tjänstemännen som gav kunden besked. Detta var en mycket tidskrävande och byråkratisk procedur. I Sundsvallsbanken gick det mycket snabbare. Vi brukade säga i Sundsvallsbanken att vi hann vända oss tre gånger, när Handelsbanken hann vända sig en.

I den nya organisationen borde därför besluten så långt möjligt föras ned till kontoren och inom dem ut till de enskilda tjänstemännen.

För att kontoren skulle kunna klara av även större kunder behövde de emellertid stöd av specialister, till exempel när det gällde utlandsaffärer. Kontoren borde därför föras ihop till större enheter, vilkas centrala apparat kunde ge dem den hjälp de behövde. Jag visste från min tid i Sundsvallsbanken att en enhet av ungefär den bankens storlek klarade uppgiften, samtidigt som en sådan enhet inte blev större än att ledningen kunde ha en jordnära kontakt med de olika kontoren. Det skulle komma att röra sig om ett sjuttioal per enhet. Grunden för den nya organisationen borde därför bli att vi delade upp rörelsen på ett antal regionbanker av denna storlek.

Centralisering leder till utbyggnad av staberna vid huvudkontoret. Dessa staber driver sedan på en fortsatt centralisering, vilken ger dem prestige och arbetsuppgifter. Handelsbankens huvudkontor hade också undan för undan svällt ut rejält. I den nya organisationen borde en hel del av dess funktioner föras över till regionbankerna. Andra funktioner behövdes inte längre. Här gällde det att åstadkomma en kulturrevolution. De som arbetade i staberna måste inse att deras arbete hade något värde endast om det efterfrågades av dem som arbetade ute på linjen där inkomsterna skapades; var en verklig hjälp för dem, som de var villiga att betala för. Stabsfolket var kontorens tjänare, inte deras herrar, såsom de hittills uppfattat situationen. Detta annorlunda synsätt ledde så småningom till en smärtsam omställning för stabernas tjänstemän.

Inte minst i en decentraliserad organisation krävs det bra styr- och kontrollinstrument, så att alla rör sig i samma riktning. Det konventionella redskapet för detta är budgetering. På den tiden var sådant inte så vanligt i bankväsendet, men Handelsbanken ledde utvecklingen och hade en central grupp, som arbetade med att bygga upp ett sofistikerat budgetsystem.

I Sundsvallsbanken hade vi kommit fram till att detta var fel väg att gå och att det fanns mycket enklare och effektivare instrument som man kunde använda sig av. Budgeteringen borde alltså avskaffas.

I stora drag visste jag hur det nya skulle se ut, men det var långt ifrån någon detaljplan. För att åstadkomma en sådan och för att klara ut hur den skulle sättas i verket krävdes mycket utredningsarbete. Det skulle säkert ta flera år innan allt var på plats. Det här jobbet måste i allt väsentligt göras av dem som nu arbetade i banken. Att vi skulle ta in konsulter för att göra utredningsarbetet var mig främmande. Jag har alltid ansett att det är ledningens och dess medarbetares sak att själva sätta sig ned och fundera igenom hur man vill utforma politik och organisation, och inte plocka in konsulter som levererar lösningar som vid det tillfället är "inne" på managementområdet.

Men för att vi skulle komma i gång med det här stora arbetet måste vi först få stopp på tåget, så att vi i lugn och ro kunde sätta oss ned och börja fundera på hur de nya ritningarna skulle se ut. Lösningen blev att alla de som hade hand om utvecklingsprojekten fick order om att omedelbart stoppa arbetet. De centrala staberna förbjöds vidare att tillsvidare skicka ut några instruktioner och direktiv till kontoren, så kallade blå meddelanden. Normalt gick det ut flera hundra sådana i månaden. Undantaget från förbudet var sådant som behövdes för bokföringen och rapporteringen till myndigheterna. Vi stoppade också alla förberedelser för att öppna nya kontor eller bygga om och bygga nytt.

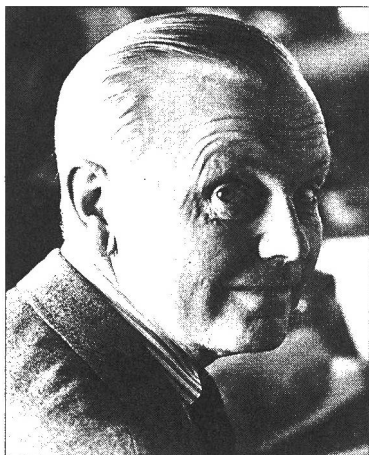
Med tillslagna bromsar blev alltså tåget stående och all verksamhet stannade av. Så föreställde sig i varje fall många i staberna att effekten av dessa drastiska åtgärder skulle bli. När folk ute på kontoren inte längre fick meddelanden om vad de skulle ta sig för hände väl ingenting och snart skulle det bli ett anskri efter instruktioner och direktiv. Det var emellertid dödsvyst och ute på bankkontoren arbetade man vidare med det grundläggande bankjobbet såsom man alltid gjort. Detta blev en nyttig upplevelse för många i de centrala staberna. De var kanske inte så omistliga som de tänkt sig.

## *System 71*

Men tåget stannade inte utan gnissel. Särskilt ett fall blev dramatiskt för mig. Banken hade en dataavdelning på flera hundra personer som sysslade med att utveckla nya system och anpassa de äldre till ändrade förhållanden. Det stora projekt man hade på gång var något som kallades System 71. Det här var en ny typ av datasystem, som utvecklades inom banken. Man menade att det var så pass originellt att vissa delar kunde vara patenterbara. Men framför allt innebar det att man på dataområdet skulle komma hästlängder före konkurrenterna.

När jag nu satt där uppe i Fjällnäs och läste på blev jag uppringd av Evert Bromell, som var bankens administrative chef. Detta var alltså innan jag formellt blivit utsedd till chef och medan jag ännu var vd i Sundsvallsbanken. Han berättade att arbetet med System 71, som jag nu börjat få ett visst hum om, gick vidare efter ritningarna och att man nyligen hade haft sammanträde i ledningsgruppen och beslutat fortsätta enligt planerna. Man hade nu kommit till den punkt där man skulle lägga ut order på nya datamaskiner och kontorsterminaler till IBM och Philips, de leverantörer som man efter omfattande studier och förhandlingar kommit fram till var de mest lämpliga och med vilka man träffat överenskommelser. Innan direktörerna i Stockholm satte namn på papperna hade de för ordningens skull velat informera mig. Han såg emellertid inga problem utan betraktade det som självklart att man nu skulle lägga ut ordena. Min reaktion var naturligtvis att jag vore tacksam om man lugnade sig så att jag fick tillfälle att ordentligt sätta mig in i ärendet. Det var uppenbart att om vi nu gick vidare innebar det att vi band upp oss för många år framåt, och det var inte säkert att det nya datasystemet passade ihop med de tankar jag hade om de förändringar vi skulle göra i banken. Dessa förändringar hade Evert av naturliga skäl inte någon aning om.

Everts svar blev att det var mycket svårt och riskfyllt att nu skjuta på beslutet. Vi riskerade bland annat att få betala böter till leverantörerna. Dessa hade dessutom satt av resurser för att inom stipulerad tid klara av det utvecklingsarbete som krävdes på deras håll. Sköt vi på det hela måste dessa resurser föras över till andra arbetsuppgifter och därmed skulle hela projektet försenas. Det kunde röra sig om år. Det var vidare så att våra nuvarande system var gamla och hade lappats på för att klara ökade krav. Men snart gick inte det längre. Vi var alltså i trängande behov av ett nytt system, annars kunde alltsammans braka ihop en vacker dag, vilket vore katastrofalt. Våra konkurrenter var



*Evert Bromell, långvägaren och den outtömliga kunskapskällan.*

tydiligen dessutom på väg med nya system. Satte vi nu stopp riskerade vi att komma på efterkälken och inte de hästlängder före som vi hoppats på. I stället för fördelar riskerade vi allvarliga nackdelar.

Samtalet slutade med att jag lovade återkomma på eftermiddagen. Jag minns ännu tydligt det där samtalet. Jag var skidklädd och på väg ut och där jag stod med telefonen kunde jag se Malmagen nedanför där mycket folk rörde sig i solskenet på isen. Mot himlen avtecknade sig Bo-

lagskammen som låg i skugga och där bortom fanns Storvigeln. Det verkliga mandomsprevet.

Jag tog den branta backen bakom huset upp på fjället och medan jag gick där och svettades i solen vände och vred jag på problemet. Var det verkligen rimligt att jag, som sannerligen inte var någon dataexpert nu mot bankens samlade dataexpertis skulle hejda projektet och därmed ta på mig ansvaret för de kostnader och risker som detta enligt deras bestämda mening skulle medföra. Var det inte övermaga av mig att tro att jag begrep bättre?

Men ju längre jag gick där uppe på fjällvidden, desto mer övertygad blev jag om att vi skulle skjuta på beslutet. Satte jag inte ned foten nu så skulle jag riskera att aldrig lyckas genomföra de radikala förändringar jag hade i tankarna, utan skulle malas ned av Handelsbankens stora centrala administration.

När det gällde risken för att vi inte längre skulle komma först så var det något som jag tog med stor ro. Jag har aldrig tyckt att det varit så himla viktigt att komma först. Det kan visserligen ge massmediala poäng, men mycket viktigare är att få tillfälle att ordentligt gå igenom det man har på gång och ge sig tid att ingående i praktiken pröva de lösningar man tänkt sig. För övrigt går det mesta inte så fort som man tror.

Bakom detta låg erfarenheter tidigare i livet, men framför allt vad jag lärt mig av Börje Carlsson och andra i samband med uppbyggandet av Sundsvallsbankens datasystem. Beskedet till Evert Bromell blev alltså

att vi tills vidare skulle stoppa allt arbete på System 71. Samtidigt bad jag honom att ta kontakt med cheferna för IBM och Philips, det vill säga Arne Lundqvist och Olle Franzén, och ordna så jag fick träffa dem när jag kom ned till Stockholm.

Beslutet visade sig senare utomordentligt lyckat, men detta av skäl som vare sig jag eller folket i Handelsbanken hade någon aning om. Det var någonting som jag så småningom kom underfund med, när jag satte mig ned med Arne och Olle för att förhandla om bankens kontraktsbrott. Jag kände dem väl sedan tidigare och det framkom vid våra diskussioner att i själva verket var de mycket tacksamma för att vi sköt på projektet. De hade nämligen inte alls kommit så långt som de borde med sin del av arbetet på programvara och hårdvara. I största enighet sköt vi alltså på införandet av det nya datasystemet och tog också mycket längre tid på oss för testning och introduktion av terminalerna ute på kontoren än som tidigare var tänkt. Själva systemet omarbetades och fick namnet Handelsbankens terminalsystem, HTS. Detta system kom sedan att i sin tur utvecklas och bytte efter 10 år namn till HTD, men ännu efter 20 år fanns grunddragen från 70-talet kvar. En hel del finns för övrigt kvar än i dag.

Allt vände sig sålunda till det bästa och jag styrktes ytterligare i min förvisning att man inte skall låta sig hetsas utan ta det mycket lugnt.

Evert Bromell kom sedan att bli en av mina närmaste och mest värdefulla medarbetare vid utformningen och genomförandet av den nya politiken, vars idéer han snabbt anammade. Evert var den verkliga långvägaren. Som fjortonåring hade han börjat som springpojke. Med hjälp av det omfattande och mycket avancerade internutbildningssystem som fanns i bankerna hade han sedan successivt arbetat sig upp i banken och var nu en av ledamöterna i direktionen. För mig var hans ingående och mycket konkreta kunskap om hur den stora organisationen fungerade i alla sina detaljer av oskattbart värde. Han var dessutom utomordentligt expedit. Om jag bad om en PM rörande hur det låg till med det ena eller andra så vände jag mig vid att i Everts fall fick jag ett prydligt papper på mitt bord inom två timmar. I normalfallet borde det tagit en eller två dagar att gräva fram alla uppgifter. Jag brukade fråga honom om det i själva verket låg till så att han hade ett antal färdigskrivna PM liggande som gav svar på alla frågor jag kunde tänkas ställa och som han alltså bara kunde ta från hyllan. Så var det naturligtvis inte, men i sitt huvud hade han ett mycket omfattande och välordnat arkiv från vilket han omgående kunde hämta alla behövliga uppgifter.

Den organisation och den ”filosofi” som vi skapade i banken i början av 70-talet, vad man nuförtiden brukar kalla vårt ”koncept”, ligger faktiskt fortfarande till grund för bankens verksamhet. Det är givet att under resans gång har mina efterföljare som verkställande direktörer, först Jan Ekman och Tom Hedelius, därefter Tom ensam och sedan efter honom Arne Mårtensson, byggt vidare på grundidéerna och modifierat och utvecklat dem med hänsyn till förändringar i omvärlden och omfattningen av vår egen rörelse. Vi har ju numera en stor rörelse i de nordiska grannländerna, som drivs enligt samma riktlinjer, och i början av 1997 genomförde banken en megaaffär då vi köpte Stads-hypotek. Inlemmandet av den rörelsen – en svår uppgift – har gått bättre än väntat, vilket visar kontorsorganisationens styrka.

Självklart fyller det mig med stolthet och glädje att den ”filosofi” vi utformade i början av 70-talet visat sig så slitstark. Vi börjar nu faktiskt närma oss ett 30-årsjubileum. Enligt min mening är det en stor styrka för ett företag om man under mycket lång tid kan följa en och samma huvudlinje. Det ger lugn och trygghet i agerandet. Man blir inte oroad av diverse utspel från konkurrenter och kan utan så många sidoblickar följa sin väg, eftersom man av erfarenhet vet att politiken fungerar.

En stor organisation är ett omfattande nätverk där människor och olika enheter binds samman av tusentals trådar och informationskanaler. Det kan ta år att bygga upp ett väl fungerande och stabilt nätverk. Har man kommit dithän bör man vara mycket rädd om det. Att trasa sönder nätverk är lätt, men att bygga upp dem är svårt och framför allt tidskrävande.

Under min första sommar i banken försökte jag så mycket som möjligt hålla mig borta från hanteringen av den löpande rörelsen för att få tillfälle att skriva ned och mer i detalj utforma politiken. En person som betydde mycket i det sammanhanget var Lennart Johansson, bankens blivande ekonomichef. Han konstruerade det redovisnings- och styrsystem som skulle passa ihop med den nya organisationen. I början av hösten hade vi åstadkommit en skrift på närmare 100 sidor, som i tolv avsnitt behandlade vår nya organisation, vår pris- och produktpolitik, vår redovisning, rörelsen inom kontoren, utlandsverksamheten, finans- och fondrörelsen och en hel del till. Skriften fick namnet ”Mål och Medel”.

Vad vi tänkte genomföra avvek starkt från den politik andra banker följde. Eftersom jag var så övertygad om att vi var på rätt väg var jag naturligtvis angelägen om att de andra inte skulle komma underfund

med vad vi höll på med och följa oss i spåren. Skriften betecknades som ”strängt konfidentiell” och mottagarna fick högtidligen kvittera ut den. Det visade sig senare att det var rätt klenk med de andra bankernas intresse och stundom också deras förmåga att arbeta som vi. Behovet av sekretess var alltså i realiteten inte så stort. Denna skrift har under årens lopp kommit ut i ett flertal nya och omarbetade upplagor och även i form av populära sammanfattningar. Dessa framställningar har haft något varierande titlar och utformats av mina efterföljare som verkställande direktörer och burit deras personliga signatur. Den senaste upplagan kom våren 1998, är författad av Arne Mårtensson och har titeln ”Mål och Medel”.

Jämför jag den upplagan med den första är skillnaderna naturligtvis stora. Arne har funnit nya och friska uttryck för våra grundläggande idéer och den verklighet han utgår från är på många sätt annorlunda. Som en integrerad del av vår kontorsrörelse driver vi nu hypoteksrörelse och försäkringsverksamhet. Vi har en omfattande bankrörelse i de nordiska länderna; fondförvaltning och placeringsrådgivning är stora verksamheter och datoriseringen präglar på ett helt annat sätt det dagliga arbetet i hela banken.

### *Presidiet*

Att jag kom till Handelsbanken berodde alltså på att banken råkat i konflikt med Bankinspektionen och Riksbanken, som menade att man överträtt eller kringgått bestämmelser i banklagen och valutaförordningen. Kritiken framlades i en omfattande och hemligstämplad utredning. Jag fick naturligtvis tillfälle att ta del av utredningen och kunde konstatera att det, sett med dåtidens och ännu mera med nutidens ögon, var fråga om relativt obetydliga förseelser. Motivet för de kritiserade åtgärderna var att främja bankens intressen, det rörde sig alltså inte om att någon enskild tjänsteman hade någon ekonomisk vinning. I det upphetsade stämningssläge som mediastormen skapat detta valår fick emellertid kritiken stora effekter. Som följd av den lämnade vd och hans ställföreträdare banken före mitt tillträde. Av likartade skäl lämnade sedan under våren ytterligare ett antal högre tjänstemän banken.

Kritiken i den hemliga rapporten bekymrade mig inte. Det var bara att försäkra sig om att kritiserade förfaranden upphörde och aveckla de engagemang som ansetts olämpliga. I ett fall rörde det sig dock om

en för oss väsentlig verksamhet. Det var fråga om ett indirekt ägt finansbolag. Sedan upphetsningen lagt sig och vi återvunnit Bankinspektionens förtroende kunde vi i det fallet tillsammans med dem diskutera oss fram till en lösning. En lösning som innebar att vi kunde fortsätta verksamheten. Vi fick särskilt tillstånd att ha bolaget som dotterbolag. Från ekonomisk synpunkt var det i övrigt fråga om småsaker. Allvarligare var bankens dåliga lönsamhet och det var det som vi nu skulle försöka rätta till med en ny organisation och en ny politik.

Men skulle det över huvud taget vara möjligt att få denna stora och tunga fullriggare att vända och lägga sig på ny kurs, och dessutom i grunden förändra en organisation som präglad bankens rörelse ända sedan första världskriget, det vill säga i 50 år? Det krävdes sannerligen att jag kunde räkna med stöd från de ledande i banken.

Helt avgörande var stödet från presidiet, det vill säga Tore Browaldh och de två vice ordförandena Nils Ståhle, chef för Nobelstiftelsen, och Wilhelm Haglund, Sandvikchefen. Under mina överläggningar med Tore om min anställning hade jag fått klart för mig att jag kunde räkna med hans oreserverade, ja entusiastiska stöd för mina planer. Det var inte så självklart eftersom det innebar att vi klart avvek från en politik som i hög grad bar Tores signatur. Men Tore kände nu ett behov att vända blad och fångades av de idéer jag utvecklade för honom.

Wilhelm Haglund – skaparen av det moderna Sandviken – närmade sig de 70 och var en mycket bestämd och viljestark herre. Det var sannerligen inte så självklart att han skulle vara med på att ge mig fria händer att helt göra om en organisation som ändå fungerat i 50 år. Men var han inte villig till det var det ingen idé att jag tog jobbet. Jag bad därför att få träffa honom innan jag tog ställning till deras anbud.

En februarieftermiddag skjutsades jag av en Freybil upp till Wilhelms stuga i Rättvik. Skymningen sänkte sig och när vi kom över krönet där man möts av den vida utsikten över Siljan och de blånande bergen där bortom kunde jag bara svagt skymta sjön. På vägen hade jag naturligtvis suttit och funderat på hur jag skulle göra om Wilhelm inte var villig att ge mig så fria händer som jag önskade. En i och för sig inte orimlig reaktion från hans sida. Han visste inte mycket mer om mig än jag visste om honom och hans kapacitet, och det var inte så mycket. Skulle jag kompromissa i förhoppning att kunna övertyga honom under resans gång?

Nu ställdes jag aldrig inför problemet. Wilhelm tilltalades i hög grad av mina idéer, som han tyckte lät jordnära och sunda. Han hade

själv gått den långa vägen. Hans pappa hade varit verkmästare i Laxå. Själv hade han börjat i smedjan och sedan skaffat sig en teknisk gymnasieexamen. Det var vad han hade i botten på sin väg upp genom det Sandviken som styrdes i enlighet med de stolta Göranssonska järnbrukstraditionerna, men där det krävdes förnyelse och radikala grepp. De greppen kom han att stå för.

Wilhelm och jag fann alltså varandra och jag tilltalades mycket av hans sätt att se på affärsverksamhet. När han talade om hur man skulle driva företag kunde det låta så här:

– Du förstår, att driva ett stort företag är inte mycket annorlunda än att sköta en sybehörsaffär. Vad det hela går ut på är att se till att när man säljer en trådrulle som man köpt in för 1 krona så skall det ramla ned en tvåkrona eller åtminstone 1:50 i kassalådan, och så gäller det att det är jämnt klirr i kassaapparaten. Konstigare än så är det inte.

Nej, det är det nog inte, och jag har ofta tänkt på Wilhelms ord när det gällt att få grepp om en komplicerad ekonomisk verklighet. I botten är det fråga om att hålla reda på enkla och jordnära ting och inte släppa dem ur sikte.

Men Wilhelm var som sagt en viljestark och kunnig herre, och det gällde att ha bra på fötterna när vi under de följande åren i presidiet diskuterade utformningen av olika delar av förändringen.

Nils Ståhle lämnade styrelsen redan efter två år eftersom han föll för åldersstrecket. Han var den tidigare UD-tjänstemannen och ryttaren, som med en framtoning av engelsk lantjunkare och i välskräddad väst genomfört en radikal förändring av Nobelstiftelsens placeringspolitik. Han lade den grund på vilken Stig Ramel sedan byggde vidare och som lett till att nobelprisen återfått det reella värde de hade då de instiftades, och väl det. Nils hade en filosofisk och lätt ironisk syn på människor och deras strävan. Den var mycket välgörande när vi under den första tiden diskuterade hur vi skulle komma till rätta med den kritik som riktats mot banken från myndigheternas sida. Den kritiken riktade sig även mot styrelsen och kunde föranleda att röstläget höjdes och färgen steg på ledamöternas kinder.

### *Tore, Olle och Jan*

Vid sidan om Tore kände jag egentligen ingen i Handelsbankens ledning. Det kändes litet som att treva sig fram i en skog i mörkret. Vad var det här för människor? Hade de lust och förmåga att engagera sig

i en ny politik och med glädje ta itu med det långa och slitsamma arbete som nu krävdes? Den centrala direktionen omfattade ett tjugotal personer. Vi samlades ute på Södergarn – bankens kursgård – där jag berättade om de idéer jag hade om hur vi skulle angripa våra problem. Församlingens reaktion var naturligen försiktig och avvaktande och gav mig inte mycket vägledning när det gällde att bedöma de olika personerna. Det var dessutom så att en del av direktionsledamöterna utsatts för kritik av myndigheterna som önskade att de skulle lämna banken.

I sina memoarer har emellertid Tore vittnat om att vad jag sade tydligen gjorde en hel del intryck. Jag utnyttjade ett retoriskt knep som uppenbarligen var effektivt. Sundsvallsbanken var en tiondel av Handelsbanken. Jag använde mig nu av en tabell där jag räknat upp Sundsvallsbankens siffror med tio och sammanställt dem med motsvarande uppgifter för Handelsbanken. Det blev en för Handelsbanken nedslående jämförelse.

Det fanns emellertid en i ledningen, som inte var med på Södergarn eftersom han inte längre var kvar i banken. Det var Olof Kyhlberg, som haft befattningen som vd:s ställföreträdare. I den egenskapen hade jag träffat honom i Bankföreningens styrelse och mycket tilltalats av hans uppenbara klokhet och kunnighet. Han var och är ingen person som tar stor plats på scenen utan agerar mycket stillsamt och försynt. När Rune Höglund lämnade banken gjorde han detsamma. I samband med att jag funderade på om jag skulle acceptera anbudet hade jag bett att få tala med Olle för att få hans syn på bankens problem. Vi träffades i min lilla våning högst upp i Sundsvallsbankens hus vid Fredsgatan. Vi behövde inte talas vid särskilt länge innan jag intensivt kände att detta är en människa som jag väldigt gärna vill arbeta tillsammans med. Det var också tydligt att känslorna var ömsesidiga. Så snart jag tillträtt gick jag därför upp till Kurt Wulff och bad om hans tillstånd att åter knyta Olle Kyhlberg till banken i en ledande position. Jag framhöll att så vitt jag kunnat finna, sedan jag tagit del av Inspektionens rapport, så var de fel som Olle Kyhlberg begått av mycket oskyldigt slag och inte värre än för andra tjänstemän som fortfarande var kvar i banken och där inspektionen inte ställt krav på att de skulle avgå. Jag var vidare i starkt behov av en nära medarbetare som var väl förtrogen med banken och dess medarbetare och som jag kände att jag förutsättningslöst kunde diskutera olika problem med i den besvärliga situation som banken hamnat i. En sådan person var Olle Kyhlberg.

Till min förvåning vägrade Kurt Wulff att hjälpa mig. Under vårt samtal fick jag så småningom klart för mig att den gamle juristen till-

lämpade ett slags dubbelmoral i mänskliga sammanhang. För det första fanns det vanliga skröpliga människor för vilkas svagheter och brister man måste ha en viss förståelse, för det andra fanns det jurister. För dem tillämpade han en väsentligt strängare moralisk måttstock. Dessa hade så att säga blivit delaktiga av det heliga juridiska ljuset och hade därmed fått förutsättningar att möta väsentligt högre krav. Och Olle Kyhlberg var otvivelaktigt en mycket framstående jurist. Det kom i själva verket att dröja fyra år innan det blev möjligt för mig att åter anställa Olle i banken.

I praktiken spelade det emellertid inte så stor roll. Olle hade efter sin avgång anställts av ett dotterbolag till Industrivärden. Den uppgiften borde emellertid kunna förenas med en hel del arbete för bankens räkning. Jag gjorde därför upp med Industrivärden att vi mot ersättning till dem skulle få utnyttja honom på deltid. Eftersom jag aldrig tagit särskilt allvarligt på formalia kom han i själva verket att arbeta för banken under dessa år på precis samma sätt som om han varit anställd i banken. Han spelade bland annat stor roll vid tillkomsten av vårt resultatandelssystem och hjälpte oss lösa alla de svåra juridiska och skattetekniska problem som uppkom i det sammanhanget.

Som företagsledare får man en dag en idé om hur man skall lösa ett problem eller skapa något nytt. För att idén skall kunna sättas i verket krävs det ett avtal. Vad det avtalet i realiteten skall gå ut på ter sig enkelt och självklart. Man går därefter till en jurist och ber honom sätta juridisk form på avtalet och tala om ifall det finns några juridiska fallgropar som man bör vara uppmärksam på. Efter en stunds diskussion har man fått klart för sig att de juridiska fallgroparna äro legio och att ett avtal skulle bli oerhört komplicerat. Strängt taget är nog hela idén egentligen ganska omöjlig ur juridisk synpunkt. Bedrövad och bedövad går man därifrån. Så var det aldrig med Olle. Han såg klart problemen och komplikationerna, men satte omedelbart i gång med att försöka finna praktiska och enkla lösningar på dem. Sådana lösningar fann han också.

Det ledningsproblem som mest pockade på en lösning var chefskapet för bankens utlandsrörelse. Den tidigare chefen hade lämnat och jag såg ingen inom organisationen som var lämpad att ta över. Jag hade också en stark känsla av att det nu gällde att finna någon som kunde höja den allmänna standarden på verksamheten. Vi var nog i det fallet inte i paritet med det bästa inom branschen. Enskilda Banken framstod i det sammanhanget som den ledande. Jag frågade min gamle vän Jonas Nordenson, nybliven direktör för Bankföreningen, om han

kände till någon verkligt bra utlandsman som kunde vara intresserad av att röra på sig. Han gav mig namnet Jan Ekman.

Jan hade en bakgrund som sjöman och hade arbetat på advokatbyrå i New York, där han sysslat med Andrea Dorias förlisning. Sedan många år var han knuten till Enskilda Banken, där han gjort karriär och var något av Doddes påläggskalv. Han stod alltså den store nära, men hade också upplevt de påfrestningar det innebar för en självständig person att arbeta i närheten av en så dominerande man.

Den historiskt betingade motsättningen mellan bankerna gjorde alla kontakter med rivalen tvärs över Arsenalsgatan mycket känsliga. Jan och jag kom överens om att diskret träffas bakom Nationalmuseum för att känna varandra på pulsen. Det var innan den nuvarande administrationslängan var byggd och det var undanskymt och fridfullt bland träden på baksidan. Jag berättade om våra idéer och planer och Jan svarade med att skildra hur han tyckte att man borde driva en utlandsrörelse. Efter ett tag var jag helt övertygad om att det här är precis rätt medicin och honom skall det bli hemskt roligt att samarbeta med. Jan kände uppenbarligen på samma sätt. Så vi tog varandra i hand på att han skulle ta befälet över bankens utlandsrörelse. De närmare detaljerna fick klaras ut sedan han informerat Dodde om sina planer. Det kunde ju ta tid innan han fick möjlighet att komma loss.

Övergången blev inget problem, den kom att gå mycket fort. För Marcus Wallenberg och ledningen i banken var det något oerhört att en av dem gick över till fienden. Hade Dodde så att säga kunnat utspy Jan ur sin mun direkt ut genom fönstret ned på Kungsträdgårdsgatan hade han nog gärna gjort det. Nu fick Jan möjlighet att ta trapporna, men förstördigades att omedelbart samla ihop sina pinaler och försvinna från huset.

Snabbare än jag tänkt mig satt vi alltså i mitt rum och diskuterade hur Jans övertagande av chefskapet skulle gå till. Avdelningen hade fått en kort information om vad som var på gång, men jag var mycket medveten om att Jans utnämning var ett beskt piller att svälja för medarbetare som hade haft aspirationer för egen del. Antagonismen mellan bankerna var ömsesidig och det kunde tänkas ta emot en hel del att en representant för huvudfienden nu kom för att ta befälet över dem.

Det var detta jag satt och berättade om för Jan, litet orolig för att han kunde få svårigheter att ta kommandot och att vi kunde förlora värdefulla medarbetare. Jan verkade måttligt intresserad av mina utläggningar utan mera otålig att gå och ta hand om avdelningen och sätta i gång att jobba. Jag tystnade och han avlägsnade sig snabbt.

Någon dag senare gick jag för att lyssna på stämningen. Det var som att komma till en annan värld. Där jag tidigare upplevt oro och vilshenhet rådde nu lugn och målmedvetenhet. Maskinen som tidigare hackat och spottat surrade nu jämnt och kraftfullt. Jag har många gånger upplevt hur personer med naturliga ledaregenskaper inte bara har förmågan att ta befälet i stökiga situationer utan också kan förändra stämningsslaget i en organisation på häpnadsväckande kort tid. Jans inträde i Handelsbanken är en av mina mest dramatiska upplevelser av det slaget. En annan då Bengt Dennis tog befälet över DN:s allmänna redaktion.

Jan var sannerligen rätt medicin för vår utlandsrörelse som han lyfte till en högre nivå. Genom innovationer från hans och hans medarbetares sida kom vi att leda utvecklingen på vissa områden. Han hade också förmåga att leta fram och lyfta upp medarbetare som tidigare spelat en mer undanskymd roll. Leon Odnevall och Svante Wikström är kanske de mest påtagliga exemplen på det.

Jan är nog den mest naturtrevliga person jag träffat. När han kommer med i ett sällskap känner vi alla att nu blir det roligt, nu blir det guldkant på den grå vardagen. Denna trevlighet har också Jans jaktkamrater och fiskebröder stor glädje av. Jakt och fiske är Jans stora fritidsintressen även om i bankyrket, där personliga kontakter spelar så stor roll, gränsen mellan arbete och fritid ofta är flytande. I ”Sju Nätter på Alta” har Jan beskrivit fiskets tjusning så att även en icke fiskare kan ana hur det kommer sig att vuxna människor natt efter natt tillbringar timmar i en kall älv med vatten långt upp på låren i syfte att få upp några laxar, som de sedan i stor utsträckning får lämna över till lokalbefolkningen.

Jans samtal med Dodde fick ett efterspel vid ett sammanträde som Gunnar Sträng kallat till några dagar senare. Vi skulle diskutera den ekonomiska politiken och bankernas roll i den. Vi blev bjudna på middag i ett smårum i den restaurang som på den tiden låg i kanslihusannexet i hörnet mot Västerlånggatan. Inbjudna var bland andra Tore och jag och Marcus Wallenberg.

Dodde mötte oss med iskyla. I stället för den varma, torra och kraftiga handtryckning jag var van vid, var det nu som att försöka få grepp om en slinkig disktrasa när jag fattade hans hand. Han lät emellertid sin ilska i första hand inte gå ut över mig utan i stället över Tore. Han var helt enkelt genuint oförskämnd mot honom. Hans resurser i den vägen var inte dåliga. Dodde och Tore var i många hänseenden varandras motsatser och i grunden tyckte de illa om varandra.



*John-E Franzéns porträtt av Tore Browaldh och mig. Styrelsen blev  
ovilig när jag berättade att mästaren till "Hells angels" skulle måla.  
Men jag lovade att vi skulle behålla kläderna på.*

Dodde var en karllakarl, seglare och jägare med ett stundom rätt bul-  
lersamt skämtlynnne och med ringa intellektuella intressen och föga  
förståelse för medmänniskors ömtåligare känslor.

Tore å andra sidan med starka intellektuella intressen, aptit på livs-  
gåtorna och näringslivets ideologiska problemställningar och med svagt  
intresse för svett drivande kroppsrörelse och sportsliga aktiviteter. För  
en sådan livshållning hade Dodde föga förståelse, den tedde sig för  
honom som tecken på svaghet och bristande handlingskraft. Töres för-  
sök att utforma en ideologi för näringslivet, som byggde på något mer  
än vinstmaximering, förstod han inte alls utan betraktade som non-  
sens. Denna syn på Tore lät han vid det här tillfället komma fram i  
form av föraktfulla kommentarer och nedlåtande och rent elaka an-  
märkningar.

Mot sådant hade Tore litet svårt att värja sig på grund av en egen-  
skap som han till skillnad från Dodde ägde i rikt mått. Jag tänker på

Tores starka och genuina behov att visa sina medmänniskor en aldrig sinande vänlighet och omtanke. Något som jag i så hög grad fått erfar. Är man sådan har man dåliga förutsättningar att vara elak tillbaka, utan blir mest nedstämd.

När jag inför anbudet från Handelsbanken hade bett Dodde om råd uppmanade han mig att ta jobbet. Han såg det som en samhällsplikt. Samtidigt gav han mig en varning med på vägen. Handelsbanken hade i samband med att Tore i mitten av 60-talet lämnade vd-skapet och blev ordförande infört begreppet ”heltidsarbetande ordförande”. En beteckning som Dodde djupt ogillade. Ett ogillande som tedde sig litet komiskt med tanke på att han själv i realiteten var heltidsarbetande ordförande i flera företag. Han menade emellertid att jag riskerade att inte få den självständighet som jag väntade mig. Hade Dodde varit ordförande i banken hade varningen varit i hög grad befogad och jag bort avstå från uppgiften.

Nu blev det inte alls så. I själva verket kom Tore och jag under alla de år då vi i litet olika roller nära samverkade, att ha ett sällsynt harmoniskt och glädjefyllt samarbete. Sammanlagt kom det att röra sig om 17 år. Vissa perioder träffades vi nästan dagligen och diskuterade hur vi skulle ställa oss till olika frågor. Det är klart att vi ibland, även om det faktiskt var sällsynt, kunde ha litet olika syn på saken, men sedan vi diskuterat ett tag kom vi utan svårighet fram till en gemensam ståndpunkt. Efter våra överläggningar reste jag mig upp från den vackra Malmstensstolen i Tores rum och gick in till mig, alltid med känslan av att vårt samtal bara varit roligt, trevligt och givande. På Tores skrivbord fanns förresten en minneslapp på vilken han kunde läsa ”You have to say No”. Det var väl något jag ibland kunde hjälpa honom med.

Det var för övrigt inte bara Dodde som oroade sig för hur vårt samarbete skulle fungera. Det var det många som gjorde. På den tiden var sådana arrangemang ovanliga och de flesta vd:ar var starkt emot dem. De ansåg det mycket olämpligt att en tidigare vd blev ordförande. Senare fick många av dem en ändrad syn på saken och hade ingenting emot att själva sätta sig i ordförandestolen. Det har inte alltid fungerat så bra. På senaste tiden har för övrigt arrangemanget återigen börjat komma ur modet.

Att systemet fungerade så väl i vårt fall hade många orsaker, som är viktiga förutsättningar för ett lyckat resultat.

För det första ville vi verkligen gärna samarbeta och lyssna till varandras synpunkter. Ordförandens eventuellt avvikande åsikter var inte

hinder som vd hade att övervinna, utan något han hade glädje av att lyssna till och överväga.

För det andra hade vi noggrant gått igenom vilka våra inbördes roller skulle vara och till och med satt ned det på papper.

Ordförandens roll var att leda styrelsens arbete. Verkställande direktörens uppgift att genomföra de beslut och riktlinjer man därvid kommit fram till och lägga fram förslag till hur man skulle agera. I praktiken blev det härvid i stor utsträckning fråga om diskussioner mellan vd och ordföranden, varvid den senare måste ha god känsla för var han hade styrelsen någonstans.

För det tredje måste ordförande och vd vara fullständigt lojala mot varandra. Organisationen fick aldrig uppleva att de hade divergerande åsikter i en fråga. I den mån de hade det var det något som fick klaras ut "på kammarn", såsom man gör i ett gott äktenskap. I fall de inte kunde enas var det något som fick avgöras i styrelsen. Lyckligt nog var det en situation som jag aldrig upplevde vare sig som vd eller senare som ordförande.

Ordföranden fick heller aldrig ge några direktiv till organisationen eller gå ut och skaffa sig information från olika medarbetare. Det var vd:s uppgift och skyldighet att se till att ordföranden blev informerad om allt han kunde behöva känna till. Hellre för mycket än för litet.

Dessa principer och förhållningssätt är enligt min mening självklara om man vill få ett bra resultat. I praktiken är det emellertid inte alltid så lätt att följa dem. Vd ser inte sällan ordföranden som ett hinder som skall "behandlas" och snålar med informationen. Ordföranden å sin sida tenderar att lägga sig i skötseln av den löpande rörelsen. Som ordförande gäller det verkligen att ge akt på sig själv och se upp.

En tidigare vd som blivit ordförande har normalt stor prestige i organisationen och mängder av kontakter. Olika personer i företaget kan också ha ett intresse av att spela ut vd och ordförande mot varandra. Som ordförande träffar man någon i en korridor. Vederbörande berättar om något de har på gång inom avdelningen. Litet artigt oengagerat säger man att det låter ju intressant. I nästa akt berättar vederbörande för sina medarbetare att han talat med ordförande, som tyckte att de borde sätta sina planer i verket, något som vd inte hade tänkt sig. Så småningom blir vd på det klara med vad som är på gång och en misshällighet har uppstått.

De grundläggande principerna levde Tore och jag efter och jag hoppas att jag fortfarande levde efter dem när jag senare själv blev ordförande och samverkade med Jan och Tom.

Att samverka med Tore var mycket lätt. Till det bidrog hans generositet och prestigelöshet. Förmågan att bortse från prestigen kom han verkligen att visa prov på. Enligt mitt avtal hade jag rätt att gå i pension 1975. Vi kom emellertid fram till att det vore i tidigaste laget. Mycket av omvandlingsarbetet skulle då ännu återstå. Vi sköt därför fram tidpunkten till 1978. På hösten 1976 erbjöd mig emellertid Thorbjörn Fälldin att bli Riksbankschef. Det var sannerligen ett både mycket intressant och mycket hedrande erbjudande. Samtidigt kändes det litet främmande för mig som saknade politisk anknytning. På den tiden var det så att Riksbankschefen satt på en av de stolar som de olika politiska partierna förfogade över. Jag frågade Thorbjörn vilken stol jag skulle sitta på. Han svarade centerpartiet. Det var onekligen ett parti som var mig rätt fjärran. Han betonade emellertid att i praktiken spelade inte partibeteckningen någon egentlig roll. Enligt min mening var det fel att Riksbankschefen representerade något visst parti. Riksbankslagen borde ändras i det hänseendet. Vi hade litet resonemang om detta, men det var uppenbart att en ändring på den punkten var något som skulle ta lång tid i den mån det fanns något gehör för den. Min tveksamhet var alltså stor och jag beslöt att tacka nej.

Eftersom min pensionering under alla omständigheter inte var så avlägsen hade Tore och jag redan flera år tidigare börjat diskutera hur vi skulle ordna med efterträdare. När det gällde utlandsrörelsen hade vi Jan, men hur skulle vi göra med den inhemska verksamheten? I det fallet hade vi på ett tidigt stadium kommit till uppfattningen att den rätta lösningen hette Tom Hedelius. Tom var emellertid vid det laget inte mer än några och trettio. Vi började därför att målmedvetet matcha fram honom, så att han skulle vinna värdefulla erfarenheter och i god tid före 1978 te sig som det naturliga valet. Vi tänkte oss vidare att vi då skulle utnyttja den möjlighet att ha mer än en vd, som banklagen ger. Samtidigt var Tore och styrelsen angelägna om att jag även efter min avgång skulle vara aktiv i banken. Tore och jag diskuterade vilka uppgifter som det vore naturligt att vi två tog på oss efter 1978. Den självklara utgångspunkten var att vi skulle samverka på ungefär samma sätt som hittills. Tore borde fortsätta bygga upp och vårda våra utländska kontakter samtidigt som hans viktiga engagemang i olika företag skulle ta allt mer av hans tid. För min del låg det närmast till hands att fortsätta mitt engagemang i organisatoriska och mer interna frågor. För den roll som vi tänkt oss för min del var ordförandeposten den naturliga basen. Andra arrangemang skulle te sig mindre självklara. Det var onekligen en knepig situation.

Vi förde nu diskussionen vidare och Tore förklarade att han kommit till slutsatsen att det riktiga var att han lämnade ordförandeposten vid min avgång och i stället blev arbetande 1:e vice ordförande. Så blev det också och jag blev ordförande. I realiteten ändrade det inte mycket i Tores uppgifter, men det är ändå inte många som skulle ta ett sådant steg. Alldeles oavsett vad vi sade så skulle omvärlden tolka det så att här pågått en maktkamp, där han fått göra detta offer.

När vi från bankens sida drygt ett år i förväg berättade om hur vi tänkt oss gjorde också många sådana reflektioner. Expressen lyckades åstadkomma en verkligt spännande artikel på det temat, där man skildrade "bankdramat". Men Tore lät sådant rinna av sig. Han såg till saken och inte till skenet. Det är det inte många som gör.

Vårt samarbete fortsatte som förut och jag var lika flitig besökare i hans rum som tidigare.

När han ett decennium senare föll för åldersstrecket och lämnade styrelsen kändes det som en stor förlust att inte längre på samma sätt som tidigare ha tillgång till hans kloka synpunkter i styrelsearbetet och inte minst den vänliga och generösa atmosfär han skapar kring sig.

### *Den nya bankledningen*

I den gamla organisationen utgjordes ledningen av den centrala direktionen, vilken var ett beslutande organ. I den nya decentraliserade organisationen finns det inte något centralt beslutande organ. Ledningen utövas självständigt av cheferna för de olika regionbankerna och cheferna för de olika huvudavdelningarna vid huvudkontoret. Dessa är alla vice verkställande direktörer. Dessa och ytterligare några högre tjänstemän träffar emellertid regelbundet vd, varvid man diskuterar sig fram till en gemensam syn på hur verksamheten i stort bör bedrivas och samtidigt informerar varandra. Krediter som ligger över regionbankernas nivå beslutas i centralstyrelsen.

I årsredovisningen för 1971 redovisades den nya organisationen för första gången. Antalet vice vd uppgick då till tolv. Inklusive vd kom alltså den nya ledningen att bestå av tretton personer.

Av den tidigare direktionens ledamöter hade vid det här laget tio lämnat banken som följd av kritiken eller av andra orsaker, sex var kvar i banken men tillhörde inte längre ledningen, medan återstående sex ingick i den nya ledningen. Av de tretton ledamöterna i den nya led-

ningen kom alltså sju utifrån. Bortsett från Jan Ekman och jag själv hade ingen av dem tidigare arbetat i bank.

Det var alltså en kraftig omstuvning av ledargarnityret som ägt rum. De gamla Handelsbankarna hade hamnat i minoritet och de som kommit in hade en helt annan bakgrund. Vad som hände väckte en hel del uppseende i pressen, där man kunde läsa att jag i banken gick under namnet Halvander. Ett namn som tydde på brutala ingrepp på personalsidan. Jag minns att jag var litet förvånad över öknamnet eftersom jag inte uppfattade mig själv på det sättet. Vi hade ju inte avskedat några. De som slutat hade gjort det av egen drift eller av naturliga orsaker och för dem som omplacerats hade vi funnit andra uppgifter. Men när jag nu tar fram siffrorna inser jag att dessa personförändringar onekligen måste ha uppfattats som mycket dramatiska. På några år minskade personalen med 1 100 personer. Öknamnet var väl därför inte onaturligt, och kanske inte heller att jag i andra sammanhang framställdes som en humorlös, men elegant, skarprättare.

Andra försök till karakterisering, som jag möter i pressklippen från de här åren, ger bilden av en lågmäld och vänlig framtoning i förening med målmedvetenhet och stark vilja. Något av stål näven i sammetshandske är bilden och det är kanske inte så fel. Låter litet otrevligt, men jag får väl trösta mig med att det är bättre med än utan sammetshandske.

Kärnan i den gamla organisationen, som alltså hade 50 år på nacken, var distrikten. Distriktscheferna var kungar inom sina områden. I den nya organisationen blev kontoren den primära enheten och distriktscheferna kunde bli rörelsechefer vid regionbankernas huvudkontor eller chefer för det stora kontor som fanns i huset där den tidigare distriktscentralen legat. Hade de förmåga att anpassa sig till dessa uppgifter och passade de för dem? Hade de lust och kapacitet att spela en ledande roll i genomförandet av den nya politiken?

Det rörde sig ofta om äldre herrar med en mycket etablerad position inom banken och på orten. Det föll i hög grad på mig att bilda mig en åsikt om ifall de skulle passa in i den nya organisationen och positivt kunna bidra till omvandlingen. Genom samtal med deras överordnade, med dem själva och genom att lyssna på stämningen i deras organisation försökte jag skaffa mig en uppfattning. Det var naturligtvis att treva sig fram i mörkret, men i flertalet fall kände jag mig rätt säker på min sak. Det betydde att jag fick meddela några att jag inte trodde att de skulle passa in, men att vi kunde erbjuda andra arbetsuppgifter, förtidspensionering eller dylikt.

Det är sannerligen tungt att berätta för någon att man inte tycker att han eller hon räcker till. Man försöker göra det så skonsamt och andyttningsvis som möjligt för att ge dem en chans att säga att de funde- rat på möjligheterna till förtidspension, en annan typ av uppgifter eller liknande. Alltså ge dem en utväg att bevara självrespekten.

Min erfarenhet är emellertid att detta som regel inte fungerar. Även om man tycker att den verkliga innebörden av vad man säger borde vara glasklar, så är det som om den inte nådde fram. Vederbörande är helt naturligt mycket spänd och det verkar som man i den situationen håller upp ett psykologiskt filter för att skydda sig. Man kan och vill inte höra vad som sägs. För att ingen oklarhet skulle råda tvingades jag därför inte sällan till en uppriktighet som kunde kännas brutal.

En annan erfarenhet jag gjorde gällde bristfälligheten i den infor- mation som jag fick som vd. När beslutet väl var fattat fick jag i flera fall höra att det var för väl att vederbörande nu skulle lämna banken eller få en mindre framträdande position. Det var sedan länge väl känt i banken att han eller hon var omöjlig som arbetsledare, hade alko- holbesvär eller dylikt. Jag frågade naturligtvis varför ingen berättat det för mig, så hade mitt beslut blivit så mycket enklare. Förklaringen var att man kände lojalitet mot arbetskamrater och inte ville springa med skvaller till chefen. Man vill ju heller inte ha en organisation där folk pratar illa om varandra inför cheferna. Samtidigt måste en vd inse att den information han får har passerat genom ett flertal filter där myck- et silats bort.

Det talas ständigt om vikten av att ledningen informerar de under- ställda om de tankar och planer man har. Som regel anser de anställda att informationen kommit för sent eller varit för knapphändig. Särskilt upprörd blir man om massmedia lyckats spräcka nyheten någon dag i förväg. Mer sällan talar man om ledningens problem att få information om vad som händer ute på fältet, vad konkurrenterna hittar på och så vidare. De besök jag om höstarna gjorde ute på de olika regionban- kerna och kontoren gav mig mängder av nyttig information. Samtidigt förvånade jag mig över att vi vid huvudkontoret inte hört talas om det ena eller andra för länge sedan. Att informationen flöt så dåligt uppåt tycktes sammanhänga med en djupt rotad obenägenhet att ta kontak- ter högre upp. Det kunde man nog få obehag av. Säkrats att låta bli. Man hade också svårt att föreställa sig att vi i Stockholm, som verka- de så allvetande, inte kände till vad Götabanken hade för sig i Halm- stad. Sade man något riskerade man att bli avspisad.

– Det där har vi känt till sedan länge.

Jag brukar säga att i ett stort företag är vd den sämst informerade. Det är naturligtvis litet tillspetsat, men det ligger mycket i det.

Jag har under mitt liv fört ganska många besvärliga samtal av det slag jag berättat om ovan. Det är en vd:s uppgift att ta på sig de obehagliga uppgörelserna. När vi skilts har jag ofta känt hur illa vederbörande har tyckt om mig. Jag är den som varit orättvis, nedvärderat hans eller hennes insatser, visat dålig insikt i de krav arbetet ställer och så vidare. Det kan vara frestande att i stället för att ta ett sådant samtal lappa och laga. Det vill säga skicka vederbörande på utbildning, ordna med en medhjälpare som kan bli ett stöd och en komplettering. Saknas de grundläggande förutsättningarna hos chefen har jag emellertid aldrig funnit att man på så sätt får någon bra lösning. Det finns ingen väg runt det obehagliga.

Jag fann också stöd i tanken att det var min skyldighet gentemot de anställda att ta sådana samtal. Dåligt chefskap är nämligen enligt min mening den allvarligaste arbetsmiljörisken. Den som har en dålig chef berövas möjligheten att finna glädje och engagemang i arbetet. Det blir grått och trist att gå till jobbet och kanske till och med en pina. Man börjar få besvär med magen och andra psykosomatiska besvär. Det är inte rimligt att av hänsyn till en person – chefen – utsätta kanske 10, 20 eller 30 anställda för något sådant. Ofta är det för övrigt inte bara de anställda som har ont i magen, samma kan gälla chefen. Den som känner att han eller hon inte riktigt klarar av de krav som ställs mår också dåligt.

Några gånger har jag fått uppleva att den jag haft det besvärliga samtalet med kommit tillbaka och sagt ungefär följande:

– När vi skildes efter vårt ”samtal” tyckte jag intensivt illa om dig och hade ingen förståelse för den åtgärd du vidtog. Nu, två år senare, vill jag berätta för dig att jag i min nya uppgift känner mycket mer tillfredsställelse med livet. Häromdagen sade min hustru till mig: ”För några år sedan var du alldeles omöjlig att ha att göra med, nu har du faktiskt blivit riktigt mänsklig.”

Sådant är trösterikt att höra.

En mycket stor del av den nya ledningen kom alltså utifrån och hade annan bakgrund än bank. Bakom detta låg min känsla att det nu gällde att bryta gamla och invanda mönster, och att det var lättare för dem som kom utifrån och såg problemen med friska ögon. Mina egna erfarenheter gjorde väl också att jag inte tog så allvarligt på behovet av gedigna bankkunskafer. I det fallet har jag med åren blivit allt mer benägen att trycka på betydelsen av lång erfarenhet i yrket.

Min närmaste man och ställföreträdare blev Per Lindberg med en lång bakgrund i Asea, där han blivit vice vd. Hans främsta uppgift blev att bygga ut och förbättra vår redovisning. Skam till sägandes var vid den tiden vår kunskap om våra kostnader inte alls lika väl utvecklad som hos våra kunder, de stora industriföretagen.

Vid sidan om kostnaden för att skaffa vår råvara, det vill säga vad vi får betala för vår in- och upplåning och numera kostnaden för datautrustningen och driften av den, är i en bank den helt avgörande posten kostnaden för personalen. Mängden personal styr också hur mycket lokaler, möbler, kontorsmaskiner och inventarier vi behöver, hur stora utgifter vi får för telefon, porto, representation och så vidare.

Det gällde alltså att få ned personalantalet. Per satte sig före att bygga upp en detaljerad redovisning av hur mycket personal vi utnyttjade. Det visade sig vara en komplicerad uppgift. Vi visste naturligtvis hur många anställda vi hade. Men den intressanta frågan var hur många som verkligen arbetade på kontoren en viss dag och det var något helt annat. Många var borta på grund av sjukdom, militärtjänst, semester, tjänstledighet, barnledighet och så vidare. Där fanns vidare hela skalan från dem som arbetade full tid till dem som arbetade 80 procent, 50 procent och så vidare ned till de så kallade hjälpgummorna. De senare en mycket värdefull reserv av tidigare anställda som ryckte in vid toppar i arbetet. Hela denna heterogena massa av anställda gällde det att finna mått på. Jag minns hur Per kom in en morgon och förklarade att han höll på att bli gråhårig.

– Jag tror ta mig katten att enda sättet att få något grepp om dem är att vi varje morgon ställer upp dem utanför kontoren och *fotograferar* dem.

Nåja så småningom kom vi naturligtvis fram till en meningsfull redovisning av hur mycket personal som utnyttjades. Det antalet ansträngde vi oss sedan att månad för månad pressa ned. En strävan som blev mycket framgångsrik.

Att arbeta med att få fram användbara mått på olika delar av verksamheten och adekvata styrinstrument kan te sig som en ganska trivial sysselsättning. I själva verket är det avgörande och vi kom att ägna mycken möda och tankekraft åt detta. Det är också tidskrävande. Det tog flera år innan vi tyckte att vi nått fram. I det arbetet kom Per att spela en viktig roll. Fem år senare lämnade han banken för att bli chef för Industrivärden, där han fick en annan stor och viktig uppgift.

Det var alltså i årsredovisningen för 1971 som vi kunde presentera namnen på den nya ledningen i dess helhet. Vi visade dem även i



*Huvudkontorets vice vd-ar i salongen invid mitt rum. Från vänster Lars Nyrén, senare chef för Göteborgsbanken, Per Lindberg, senare vd för Industrivärden, Jan W. Jan Ekman, senare vd för banken jämte Tom Hedelius. Längst till höger Kjell Brändström, efter Per Lindberg chef för Industrivärden.*

bild. I själva årsredovisningen brukade man på den tiden inte ha några bilder.

I vår allmänna jakt på kostnader hade vi också kommit till årsredovisningen och funnit att det var stora belopp som gick åt till att trycka och skicka ut den omfattande publikationen till våra 65 000 aktieägare. Samtidigt var nog de flesta av dessa inte intresserade av att läsa den ganska tunga texten. Vi gjorde därför en kort sammanfattning som vi lade in i årsredovisningen. Min förhoppning var att de flesta av våra aktieägare på sikt skulle nöja sig med sammanfattningen, medan den fullständiga redogörelsen gick till de specialintresserade. Den redogörelsen kunde då ges en ganska enkel och billig typografisk utformning. Vi gjorde en del försök i denna riktning under de följande åren. Såväl för oss som för andra företag kom emellertid utvecklingen att gå en annan väg. Den fristående sammanfattningen har blivit ett inledande avsnitt skrivet av vd och den typografiska utformningen allt mer påkostad och professionell med bilder i färg på leende personal och styrelseledamöter.

Vi var i alla sammanhang angelägna betona vikten av att få ned kostnaderna. Vi hade därför inte lagt ned mycket pengar på att göra

sammanfattningen elegant och vacker. Resultatet bär syn för sägen. I svartvitt presenteras i den lilla skriften de stelt uppställda och allvarsdiga regionbankscheferna. De ser med förlov sagt ut som en samling just dömda på väg till avrättningen. Bilden av vice vd-arna vid huvudkontoret, som flera gånger i veckan sammanträdde i salongen bredvid mitt rum, är något mindre dystert. Jag och Jan Ekman försöker oss till och med på försiktiga leenden.

### *Ären som vd*

Mina åtta år som vd präglades naturligtvis i hög grad av det intensiva arbetet med att genomföra omorganisationen och få den nya politiken att genomsyra arbetet i banken.

Decentraliseringen av ansvar och beslutanderätt visade sig vara ett mycket segt arbete. De flesta säger sig vara för decentralisering. Det är ett ord som har nästan lika stor positiv laddning som ordet demokrati. Men det är mest läpparnas bekännelse. I praktiken är man inte alls intresserad av att avstå beslutanderätt till underställda och har tusen skäl för detta. Personalen saknar utbildning, överblick, omdöme och så vidare, för att ta på sig så svåra uppgifter. För att komma fram tvingades vi till slut att sätta upp bestämda mål för hur långt decentraliseringen skulle ha gått den 1 januari 1976. Det var alltså fem år sedan principbeslutet fattats. I dag har drygt hälften av de anställda inom regionbanksrörelsen egen beslutanderätt i kreditfrågor.

Man kan naturligtvis fråga sig varför vi var så övertygade om att decentraliseringens väg var den riktiga. Skälen kan sammanfattas så här:

Avgörande i bankverksamhet är att man gör riktiga kreditbedömningar. Mycket av det väsentliga i det sammanhanget kan inte uttryckas i siffror. Den som är nära kunden har större chans att göra sådana bedömningar. Han eller hon har bäst möjlighet att bilda sig en god uppfattning om inte bara de ekonomiska förutsättningarna, utan också och framför allt om kundens förmåga att genomföra projektet och klara svårigheter.

Decentralisering ger vidare möjlighet till snabba beslut. En stor fördel för kunden.

Decentralisering bygger på en tilltro till att människor kan klara av svåra saker, att de växer med uppgiften och att de stimuleras av ansvar sedan de väl vant sig.

Decentralisering förutsätter att redovisningen anpassats till att visa resultaten för de lokala enheterna. Detta betyder att de anställda kan se hur deras eget agerande påverkar resultatet. Det ger dem möjlighet att känna ansvar och engagemang. Att de gör det är en nödvändig förutsättning för att resultatet skall bli bra.

Ett viktigt inslag i vår politik var att vi skulle ägna våra krafter åt den lönsamma delen av vår rörelse och försöka minska ned på den olönsamma biten. Olönsamma konton var i princip sådana där det stod litet pengar men transaktionerna var många. Checklönerna var ett typ-exempel på sådana konton. I jakten på dem hade vi tidigare varit ledande. Nu blåste vi av den jakten.

Vad vi hade för oss väckte uppmärksamhet i massmedia och jag blev intervjuad i tv, där jag försökte förklara vår inställning. Den väckte stort uppseende. I Handelsbanken var tydligen inte änkan med sin lilla skärv eller barnet med sina svettiga sparslantar längre välkomna. För personalen blev detta svårt att hantera. Man var uppfostrad i något av en ämbetsmannatradition. En bank var nästan en offentlig inrättning, där alla skulle behandlas lika. Det tog lång tid att internt förklara att naturligtvis skulle alla som kom in och ville öppna konton behandlas vänligt och förekommande. Men vi behövde inte ge oss ut på stan och jaga upp de olönsamma fallen. Det borde vi överlåta åt våra konkurrenter och inrikta oss på verksamhet som kunde betala våra löner och försiktigt föra över till konkurrenterna sådant som inte gjorde det.

Uppmärksamheten var naturlig både därför att vi tidigare haft så mycket kontakter med massmedia, men också därför att vi slutade med en del aktiviteter som låg inom mass medias särskilda intressesfär.

Till vd var knutet ett stort direktionskansli, som bland annat innefattade ett bankmuseum och ett ekonomiskt sekretariat. För att få tillfälle att i lugn och ro sitta ned och fundera över vad vi skulle göra med alla dessa aktiviteter lade vi ned det ekonomiska nyhetsblad – INDEX – som vi gav ut. Det var inte precis som att lägga ned Göteborgs Stadsteater, men något åt det hållet. Vi hade svikit vårt ansvar att hålla allmänheten informerad om den ekonomiska utvecklingen. När vi haft tillfälle att gå igenom olika delar av verksamheten och avvecklat en hel del aktiviteter levde nyhetsbladet upp igen under titeln Aktuell Ekonomi.

Vi gjorde för övrigt en arbetsstudie på sekretariatet. Något som på den tiden betraktades som sensationellt. Vi tog alltså reda på vad de egentligen hade för sig och hur mycket tid olika uppgifter tog. Bank-

museets samlingar inklusive dess chef övertogs några år senare av staten.

Mest uppseende väckte det att vi minskade den centrala marknadsföringsavdelningen från 20 personer till en och slutade med annonsering och reklam. Från att vi syntes i tidningarna praktiskt taget varje dag blev det alltså tyst. Bakom detta låg den forskning jag varit med om vid IUI, som gjort mig mycket skeptisk mot bankreklam, samt min erfarenhet att Sundsvallsbanken klarat sig alldeles utmärkt trots att vi varit mycket sparsamma med reklam till skillnad från vår huvudkonkurrent – Handelsbanken. Jag kände dessutom branschen inifrån som styrelsemedlem i det bolag som ägde den ledande annonsbyrån – Arbmans. Det hade inte minskat min skepsis.

Bankreklamens budskap är att vederbörande bank i någon mening är störst, trevligast, snabbast växande och särskilt månar om jordbrukare, pensionärer eller ungdomar. Ett budskap som inte kan antas särskilt imponera på eller intressera kunderna. Mycket sällan har man en vara ett erbjudande som påtagligt avviker från vad konkurrenterna saluför. Det finns emellertid en kategori som tar starkt intryck av bankreklam och det är den egna personalen. Särskilt när omsvängningen, som i det här fallet, blir radikal känner de anställda sig otrygga och utsatta när de inte längre kan läsa om sig själva i tidningarna, samtidigt som konkurrenterna fortsätter att figurera. Jag fick alltså ett starkt tryck på mig att vi skulle återuppta de centrala kampanjerna. Lösningen blev att vi förklarade att det naturligtvis inte fanns något hinder för regionbanker och kontor att göra reklam, men de fick i så fall själva stå för kostnaderna. Det blev en nyttig självprövning, när det inte längre var fråga om att det var ett avlägset och abstrakt huvudkontor som stod för fiolerna. Handelsbankens namn kom i stor utsträckning att försvinna från ishockeyrinkarna.

I själva verket såg jag det som en fördel att vad vi gjorde uppfattades som dramatiskt i massmedia. Det bibehöll krismedvetandet. Jag skrädde heller inte orden när jag en månad efter tillträdet skrev till aktieägarna och beskrev våra problem. Vad som väntade dem var ytterligare försämring av resultatet. Tänkte följa upp med att sänka utdelningen. Det avstyrdes emellertid i styrelsen, vilket nog var klokt. Inställandet av 100-årsjubileet, självklart för mig i rådande läge, upplevdes också som mycket dramatiskt.

Mycket av detta kan sägas vara yttre ting. Det verkligt väsentliga var att åstadkomma en mentalitetsförändring. Att skapa en målmedveten lönsamhetsinställning och starkt kostnadsmedvetande. En svårighet i

sammanhanget var att man i Handelsbanken var van vid att bara jämföra sig med de andra storbankerna, och då låg man faktiskt riktigt hyggligt till kostnadsmässigt.

Vill man förändra mentaliteten är det bäst att börja med sig själv även om det kanske inte är så angenämt. Trappor skall sopas uppifrån. Det fanns ett särskilt garage med direktionsbilar och därtill hörande chaufförer samt direktionsvaktmästare som hade till uppgift att gå ärenden etc. Denna apparat kom successivt att försvinna. Vi luckrade upp den hierarkiska placeringen i direktionsmässen och införde självservering.

Vi drog också ned på den omfattande titelflora som vuxit upp. Det fanns inte bara direktörer och kamrerare, utan "fulla" direktörer, biträdande direktörer, direktörsassistenter, biträdande kamrerare och kamrersassistenter. Kvar blev bara de två förstnämnda kategorierna. I sammanhanget passade jag också på att kollektivt lägga bort titlarna med alla i banken. En stor förändring på sin tid.

Tittar man i dag i bankens telefonkatalog finns inga titlar alls, bara ord som anger funktionen av typen chef och stf. chef. Med tanke på den oerhörda betydelse som tidigare tillmättes den titulära graderingen ter det sig som en fantastisk utveckling. Strävan att i jämställdhetens namn sudda bort gradbeteckningar har verkligen varit framgångsrik. Om det sedan är så förnuftigt är en annan fråga. Duktighet och ansvar bör belönas och markeras.

Direktörerna hade särskilda representationsanslag samt därutöver rätt att representera upp till vissa maximibelopp. Det fanns en hel del diskussion om detta och önskemål om höjningar. Uppenbarligen betraktades arrangemanget som en förmån. Hela detta system avskaffades. I stället förklarade vi att en direktör förutsattes ha gott omdöme och att det var en skyldighet att genomföra sådan representation som påtagligt kunde beräknas bidra till olika enheters resultat. Ersättning utgick för havda kostnader. Något maximibelopp fanns inte längre. Kostnaderna skulle samtidigt belasta den enhet i banken som det gällde och som tagit beslutet. Representationskostnaderna sjönk.

Det var vanligt att de ledande tjänstemännen satt i styrelserna för olika bolag. Dessa uppdrag var i stor utsträckning en följd av att de arbetade i banken. Arvodena blev en påspädning av deras lön. I banken liksom i många andra företag och intresseorganisationer, för att inte tala om den offentliga sektorn, var det ett accepterat system att arbetsgivaren bättrade på lönen genom att den anställde "fick" det ena eller andra uppdraget.

Vi förklarade nu att vi såg saken på ett helt annat sätt. Vi förväntade oss att de ledande tjänstemännen ägnade all sin kraft åt banken. För detta fick de en marknadsmässig lön. Tiden därutöver borde de ägna åt sin familj och rekreation och vila.

Ur bankens synpunkt fanns det emellertid vissa uppdrag som vi var angelägna om att de åtog sig. Den tid dessa uppdrag tog fick de ta från den tid de annars skulle ägnat banken och för vilken tid banken betalade. I konsekvens med detta skulle de arvoden de erhöll betalas in till banken som en kompensation för bankens lönekostnader i sammanhanget. Så är det fortfarande och som till exempel framgår av årsredovisningen för 1997 innebär det att bankens kostnad för Tom Hedelius arbete inte uppgår till mer än drygt 200 000 kronor. Fäktandet efter uppdrag upphörde efter förändringen. Av någon anledning har vårt synsätt aldrig blivit populärt i andra företag eller inom den offentliga sektorn.

Av stor betydelse i detta sammanhang var också det konsekventa interndebiteringssystem som vi med en hel del möda genomförde. Det innebar alltså att alla kostnader för huvudkontoret inklusive vd:s lön och andra kostnader för ledningen debiterades på de rörelsedrivande enheterna. Det är, som jag sagt tidigare, en mycket tankeväckande och uppfostrande upplevelse att på det sättet redovisa sina egna kostnader inför organisationen.

Att genomföra omorganisationen och få den nya organisationen att fungera smidigt och effektivt tog flera år. Samma gällde den tid det tog att få de annorlunda idéerna allmänt accepterade och upplevda som självklara. För mig, liksom för mina efterträdare, ägnades och ägnas en stor del av varje höst åt att fara ut till de olika regionbankerna och sitta ned med ledningen och med personalen på ett antal kontor. För mig var uppgiften att övertyga, för dem mera att få känsla för vad som rörde sig på fältet och diskutera aktuella problem. Jag har tittat i mina anteckningar om vad som kom upp vid dessa möten. Det var sällsynt att den nya politiken ifrågasattes på allvar. Det fanns dock en sak som ingav många bekymmer. Man oroade sig för att våra vinster skulle te sig förargelseväckande och ge socialiseringsivrarna vatten på sin kvarn. Borde vi inte i stället för att trycka så mycket på behovet av hög lönsamhet betona vårt samhällsansvar och våra insatser för välförhållanden? I dag är det nog inte många i banken som känner den typen av oro.



*Lars Erik Thunholm och Marcus Wallenberg håller presskonferens om den nya storbanken.*

### *Den nya storbanken*

För de anställda i banken var det en omvälvande upplevelse att vakna en höstmorgon 1971 och finna att våra två huvudkonkurrenter slagit sig samman till Skandinaviska Enskilda Banken, SEB. Den nya konstellationen tedde sig överväldigande för Handelsbankarna. 25 procent större än Handelsbanken, som hämtat styrka ur att man var överlägset störst. Den nya banken hade dessutom rika resurser och Sveriges ledande företag i kundkretsen.

I tidningarna oroade man sig för att familjen Wallenberg nu flyttade fram sina positioner, samtidigt som man ägnade sig åt att i positiva och beundrande ordalag beskriva jättebanken och spekulera kring de svårigheter som nu måste möta Handelsbanken, när man fått en så överlägsen konkurrent. För mig som hade erfarenhet av att med framgång konkurrera med en tio gånger större konkurrent tedde sig inte den nya situationen så skrämmande och jag kom att ägna en hel del tid åt att lugna stämningen internt och bemöta skrivierna i pressen. Ju mer jag analyserade situationen desto mer kom jag också till slutsatsen att vad som hänt i själva verket var till Handelsbankens fördel. Mitt resonemang var enkelt.

För det första kunde jag inte se att den nya banken hade några stor-driftsfördelar som inte vi också hade.

För det andra borde den nya situationen ge oss möjlighet att få kontakt med storföretag som vi hittills haft svårt att få i gång affärer med. Alla litet större företag har ett naturligt behov av att ha mer än en bankförbindelse så att de kan spela ut bankerna mot varandra. Nu hade många storföretag kommit i situationen att de i stället för två fått en bank. De borde känna behov av att knyta en ny kontakt.

För det tredje var det fråga om att smälta samman två banker med starka och särpräglade kulturer till en ny enhet. Detta måste under alla omständigheter bli svårt och tidskrävande. Under lång tid skulle man få fullt upp med att klara ut sina egna problem.

I själva verket kom jag att bli mer sannspädd än jag då kunde föreställa mig. För mig är det ingen tvekan om att sammanslagningen kom att medföra stora fördelar för Handelsbanken. Långt senare kom vår finska rörelse att uppleva liknande fördelar då de två finska storbankerna Kansallis och Nordiska Föreningsbanken slogs ihop till Meritabanken.

Internt fanns det också anledning betona att omedelbart händer det inte någonting alls när det kommer dramatiska meddelanden av den här typen. Verksamheten ute på konkurrentens kontor fortgår ungefär som tidigare. Det mesta här i världen tar tid och bör få ta det.

En illustration till detta hade vi för övrigt i vårt nya datasystem, det som var planerat att sättas i drift under 1971. Nu kom det i själva verket att dröja till slutet av 1974 innan det nya systemet var genomfört fullt ut. Samtidigt kunde vi konstatera att vi och IBM och Philips sannoligen hade behövt den tiden för att utveckla och introducera systemet.

När detta skrivs pågår runt om i företagen och i de offentliga förvaltningarna ett intensivt arbete för att datasystemen skall klara av tusenårsskiftet. I massmedia förvånar man sig över att de som konstruerade programmen inte förutsåg en så enkel och närliggande sak som ett tusenårsskifte. Det finns antydningar om att databranschen medvetet underlät att ta hänsyn till detta för att skapa framtida arbete. Den enkla förklaringen är att en stor del av de stora system som i dag är i drift konstruerades på 60- och 70-talen. De har senare byggts ut och lappats på många gånger men grundstrukturen finns kvar. De som lade grunden hade, liksom vi, en föreställning om att utvecklingen gick med rasande fart och de kunde inte föreställa sig att de system de utvecklade fortfarande skulle vara i drift efter kanske 30 år. De borde vid det laget sedan länge ha hamnat på sophögen.

Diskussionerna mellan Enskilda Banken och Skandinaviska banken startade när Handelsbanken befann sig mitt uppe i sin "kris". Enligt min mening missade Enskilda här en fin chans. Hade man i stället närmast sig SHB tror jag man skulle uppfattats som en räddare i nöden. Konsekvensen skulle blivit att Enskilda helt tagit över ledningen i den nya banken och kunnat genomföra fusionen till ett bättre pris för dem eftersom SHB stod så lågt i kurs i alla avseenden. Samtidigt hade de fått tillgång till en bättre inlåningsbas. Att de inte föll för idén tror jag hängde ihop med den gamla motsättningen till Handelsbanken. Enligt Jan Ekman var de heller aldrig i närheten av sådana kätterska tankar. Det är också möjligt att de tog intryck av tidningarnas skrivelser och uppfattade vår "kris" som mer ekonomiskt allvarlig än den faktiskt var.

Men detta är spekulationer och jag är naturligtvis glad för att de inte valde den lösningen på sitt problem. Det är också möjligt att Enskildas ledning skulle ha misslyckats senare. De saknade nämligen kunskap om hur man driver en över landet spridd kontorsrörelse. Det vet jag eftersom de kom upp till Sundsvall för att lära, innan de startade sitt kontor i Göteborg, det första utanför Stockholm.

### *Fersenska palatset*

En arbetsuppgift som var odelat rolig och som samtidigt gav oss mycket goodwill var restaureringen av Fersenska palatset.

Inom banken hade man planerat för en kraftig utökning av den centrala apparaten och köpt Fersenska palatset, som låg precis intill, för att där få utrymme. Evakueringen av hyresgästerna pågick och tanken var att huset skulle rivas för att ge plats för ett modernt kontorshus, som fanns klart på Anders Tengboms ritbord. Rivningen ingick vidare i stadens dåtida planer för Blasieholmen. För att säkra framtida expansionsbehov hade banken vidare gjort upp om köp av en av de fastigheter som skulle byggas vid det nya Brunkebergstorg.

Ur min synpunkt var läget nu ett helt annat. I stället för en expansion av huvudkontoret räknade jag med en minskning, samtidigt som vi kunde behöva palatset för att dit flytta den personal som arbetade i olika lokaler runt om i Stockholm. Jag gick över till huset och kunde konstatera att lokalerna var svårt nedslitna och ombyggda av de olika tidigare hyresgästerna. Fastigheten utmed Stallgatan som byggts i slutet av 1800-talet var klart rivningsfärdig och oanvändbar. Det som

syntes utåt av det Fersenska palatset var det palats med två ståtliga hörntorn, som trävarumannen Sörensen i slutet av 1800-talet byggt ovanpå det palats Fersen byggt på 1700-talet och som ritats av Carl Hårleman och Jean Eric Rehn. Detta palats var i sin tur byggt ovanpå det gamla Amiralitetshuset, som tillkommit på 1600-talet.

När jag gick där i huset kunde jag konstatera att bakom nya innertak och skiljeväggar fanns i stor utsträckning de gamla byggnadsdelarna kvar intakta och att huset var ett exempel på fin arkitektur från skilda epoker. Vid tillkomsten av Sörensens hus hade 1800-talets store arkitekt Helgo Zettervall spelat en viktig roll. Att riva ned allt detta tedde sig som ett helgerån.

Å andra sidan skulle det inte bli oerhört dyrbart att restaurera dessa lokaler och där skapa arbetsplatser som fyllde nutida krav? Vi hade dessutom en överenskommelse med staden att följa de ursprungliga planerna. Vi kom emellertid fram till att vi borde försöka bibehålla palatset. Det förutsatte dock att de kommunala myndigheterna gick med på att vi övergav de tidigare planerna och gav oss andra och nya tillstånd.

Denna känsliga situation gentemot staden underlättades av någonting som inträffade våren 1971. När jag i mitten av maj såg ut genom mitt fönster kunde jag nere i Kungsträdgårdens almar se min dotter Malin hänga i träden tillsammans med andra ungdomar för att hindra de polisstödda jobbarna från att fälla träden. Från marken uppmuntrades de av en osannolik förening av herrar i kubb från övre Östermalm och arbetarpojkar från Söder. Det var i sanning ett brett folkligt uppror mot kommunens rivningar och tanken att dra in bilarna till centrum. För myndigheterna blev det en chock och för den svenska miljörelsen dess första stora manifestation.

Mitt under almbråket hade vi förresten besök av David Rockefeller, chef för en av de stora amerikanska bankerna. Han blev helt fascinerad av vad som pågick nedanför fönstren och gick ned och blandade sig med ungdomarna. Bland dem fanns naturligtvis många Vietnamaktivister, och det var nog tur att de inte visste vilken ulv som rörde sig bland de vänsterradikala fåren.

Fram mot hösten 1971 hade vi kommit så långt att vi kände oss övertygade om att det skulle gå att restaurera palatset och utnyttja det för våra ändamål utan orimliga kostnader. Jag bad därför att få träffa de två som från stadens sida var de drivande vid regleringen av nedre Norrmalm, nämligen finansborgarrådet Hjalmar Mehr och den tekniske direktören Åke Hedtjärn. Efter lunch i bankens lokaler högt upp

i huset satte vi oss ned i hörnsalongen intill för att diskutera situationen. Utgångspunkten var att de ville fullfölja de ursprungliga planerna och utgick från att vi också ville det. Samtidigt var särskilt Hjalmar Mehr chockad av striden kring almarna och rädd för nya bråk. Jag konstaterade att skulle vi fullfölja planerna så krävdes det en hel del medgivanden från deras sida för att det hela inte skulle bli orimligt dyrt. Hjalmar Mehr utvecklade med emfas hur känsligt läget hade blivit och hur svårt det nu var för dem att göra de medgivanden som tidigare varit naturliga. Han vädjade om vår förståelse.

Sedan han kommit långt ut på den kvisten förklarade jag att vi verkligen ömmade för deras svåra situation och att vi kunde tänka oss att avstå från rivningen av palatset om de hjälpte oss. De var nu i den situationen att om de vägrade bistå oss så skulle det uppfattas som att vi på grund av deras omedgörlighet tvingades riva palatset. En föga avundsvärd situation för en kommunalpolitiker i almstridens efterdyningar. Vi fick alltså den hjälp vi behövde, vilket innebar en ny stadsplan, befrielse från engagemanget i den blivande bebyggelsen vid Brunkebergs torg och rätt att riva huset utmed Stallgatan och där bygga nytt samt att riva ned den Fersenska terrassen. Det senare var nödvändigt för att vi skulle kunna bygga om källaren och få plats för att genomföra bygget. Vi förklarade samtidigt att vi avsåg att återuppbygga terrassen i ursprungligt skick.

När det gällde terrassen frågade Hjalmar Mehr om det stod några almar på den. Jo, det gjorde det och stora var de också. Dessa var vi tvungna säga ned. Detta gjorde honom mycket orolig. Jag berättade emellertid för honom att vi tänkte köpa in stora almar nere i Tyskland, som sedan kunde placeras på terrassen. Vi tänkte fotografera träden och hoppades få en hel del positiv publicitet kring dem och vårt beslut att inte riva palatset.

Vi fick också många positiva omnämmanden i pressen och våra tyska almar visades i bild. Trots detta kände jag mig rätt orolig när stunden för trädfällningen närmade sig. Jag såg för min inre syn hur någon engagerad almvän skulle passera just när det första stora trädet föll med ett brak. Inom kort skulle vi ha terrassen full med aggressiva almvänner som hindrade fällningen och var oemottagliga för berättelsen om våra tyska almar. Jag påminde mig emellertid vad pappa berättat om hur han hanterat en likartad situation i samband med ett HSB-bygge. Jag bestämde mig att följa i hans spår. Vi engagerade en trädvårdsfirma som satte i gång med att vårda och ansa de stora träden. De förbipasserande kunde konstatera vilken kärleksfull omsorg vi ägnade vår

almskog. Firman vårdade och ansade och ansade och vårdade och ansade igen och till slut fanns bara en stubbe kvar. Alla almarna försvann på så sätt helt odramatiskt.

Till historien hör att när vi sedan hade byggt upp terrassen igen och skulle plantera träd på den så förklarade trädgårdsarkitekten att han inte ville ha de tyska almarna. De var alldeles för stora och klumpiga. Det blev alltså andra träd som sattes ut och vi sålde almarna sedan de fullgjort sin symboliska tjänst. De nya träden har sedan dess vuxit ordentligt och är nog mogna för trädvård nu.

Det har skrivits flera böcker om det restaurerade palatset, om dess historia och kulturhistoriska värden, om restaureringsprinciper och restaureringsteknik. Enligt min mening är det emellertid något annat som är det mest intressanta med detta projekt.

För mig var det mycket viktigt att hela bygget inte blev nämnvärt dyrare per arbetsplats än om vi rivit ned och byggt nytt. När det hela var klart kunde vi också konstatera att räknat per arbetsplats var det restaurerade huset inte mer än 10 procent dyrare än ett nybygge skulle ha blivit. På köpet hade vi då fått stora representations- och sammanträdeslokaler i de gamla 1700-talssalongerna. Dessa trodde vi inte att vi hade så stort behov av. Det har senare visat sig vara en felbedömning. Lokalerna har i själva verket blivit hårt utnyttjade och dem har vi så att säga fått gratis.

Banken hyllades i olika sammanhang för att vi tagit på oss de stora kostnaderna för en omfattande och pietetsfull restaurering. I själva verket hade vi inte gjort någon uppoffring utan en god affär. Detta ansträngde jag mig att framhålla i olika sammanhang eftersom jag hoppades att det skulle locka andra till liknande insatser. Så har också blivit fallet.

Att det ekonomiska utfallet blev så bra hängde ihop med att vi bestämt oss för att avvika från vid den tiden konventionella betraktelsesätt. Detta underlättades av att vi av antikvariska skäl fick dispens från diverse bestämmelser som dåligt passade in på ett gammalt hus. Vi gjorde vidare ett incitamentavtal med byggarna. Baserat på planer och ritningar som fanns vid byggstarten kom vi överens om ett takpris. I den mån vi sedan under byggets gång kunde hitta på förenklingar och besparingar tillföll hälften av vinsten byggarna. De fick alltså stort intresse av att hitta billiga lösningar.

Bygget leddes vecka för vecka av en kommitté och i den kom vi att godkänna mängder av ändringar som ledde till besparingar. För att ta några exempel:



*I flera år hade kungaparet haft ett säckvävsinböljt Fersenskt palats att nyfiket titta på. Vi bjöd dem därför på invigningslunch. För egen del fick jag förmånen att ha drottningen till bordet.*

En dag kom verkmästaren upp och berättade att enligt ritningarna skulle man bryta igenom en av grundmurarna för att få en gång in till ett nytt valv. Han hade nu tittat runt därnere i källarna och konstaterat att några tiotal meter längre bort så fanns det en gammal öppning i muren. Utnyttjade vi den blev det visserligen krök på gången, men vi skulle spara några hundra tusen. Att bryta igenom och förstärka gamla kullerstensmurar är nämligen ett dyrbart nöje. Självklart gjorde vi som han föreslog.

Vi konstaterade vidare att det inte var nödvändigt att byta ut klumpiga radiatorer från 20-talet mot nättare moderna med åtföljande ledningsdragningar och håltagningar. En trasig marmorplatta behövde inte rivas bort och ersättas med en ny, utan kunde lappas på. Elektriska ledningar behövde inte huggas in i väggarna och taken utan kunde läggas utanpå och sladden till kronorna kunde faktiskt hänga lös i taket. Någon överkan på all stuckatur behövde dä inte göras.

Sedan den tiden har det här sättet att se på restaurering blivit vanligt, men jag tror att vi var något av pionjärer. Vi kom för övrigt att bli stora i palats som en följd av vår önskan att samla vår personal till ett

ställe. Vi köpte sålunda Douglasska palatset tvärsöver Blasieholmstorg och huset intill.

Arkitekt för nybyggena blev Carl Nyrén, som gjort fina hus åt oss som harmoniskt ansluter till den äldre bebyggelsen. Möjligen tycker jag att det är litet tråkigt att han inte gjorde garageinfarten under terrassen som en pastisch, men det är mycket begärt av en modern arkitekt. Gården till palatset har Sivert Lindblom svarat för. Som man kunde vänta sig har det blivit mycket bra. I mitten finns ett brunnskar där det porlar vatten under sommaren och flammor en gaslåga vintertid. Elaka konkurrenter brukar säga att det är den okände Handelsbanksdirektörens grav och ta av sig hatten när de passerar. Utlänningar kan å andra sidan finna det konstigt att man i ett land som inte varit med i kriget har symbolen för de fallna soldaterna inne på gården.

Sivert har också svarat för utformningen av Blasieholmstorg, som vi och de övriga fastighetsägarna runt torget bekostade. De två bronshästarna är avgjutningar av de hästar som litet överraskande pryder ingången till Markusdomen i Venedig. De hästarna är krigsbyte som venetianarna tagit från grekerna och är världens äldsta och kanske också bästa hästskulpturer.

Beslutet att vi skulle restaurera togs när 1968 års radikala idéer dominerade den offentliga debatten. Detta gjorde mig litet orolig. I palatset kom det ju med nödvändighet att bli mycket guld och speglar och kristallkronor i taken och möblering i enlighet med detta. Jag kunde föreställa mig att detta skulle väcka kritik från de radikala ungdomarnas sida. De skulle stå där i salongerna och förfasa sig över hur bankdirektörer inredde sina kontor med guld, gipsänglar och kristall och vräkte sig i antika möbler medan det arbetande folket, som fått stå för fiolerna, försmäktade i rökiga och bullriga fabriker. Nu blev det inte alls så. När palatset stod färdigt i mitten av 70-talet och ungdomarna kom in i de fina lokalerna var tongångarna helt annorlunda. De stod där under kristallkronorna i sina fransiga jeans och bara älskade oss för vad vi åstadkommit. Radikala ungdomar spelade för övrigt en viktig roll i själva restaureringsarbetet. Det behövde göras mycket lagning av gipsornament, sättas upp ny stucko lustro på väggarna, göras marmoreringar och målas ädelträimitation på dörrarna. Det fanns en del äldre arbetare som behärskade de gamla teknikerna, men de var inte många. Det gällde därför att lära upp nya. Det visade sig nu att det till exempel på Konstfack fanns ungdomar som mycket gärna ville lära sig hur man får furudörrar att se ut som mahogny och så vidare. De fick börja och vi fick något av en inbyggd yrkesskola i palatset.

Nybygget var avsett för utlandsavdelningen och våningsplanen var öppna landskap. Här och där gjordes avbalkningar med målade spånplattor, där arbitragörerna kunde ta igen sig med en kopp kaffe. När restaureringsarbetet närmade sig sitt slut kom ungdomarna och frågade om de inte kunde få marmorera spånplattorna. Det fick de gärna. När jag sedan för första gången gick runt och visade lokalerna för inbjudna tittade jag närmare på spånplattorna och upptäckte då att det mitt i marmorimitationerna i denna kapitalismens högberg fanns dolt subversiva uppmaningar av typen: "Ned med kapitalismen", "Leve Lenin och Mao" och så vidare. Dessa uppmaningar blev sedan uppskattade inslag i visningarna.

Tyvärr har numera det mesta av spånplattorna försvunnit i samband med någon omgörning av landskapen. Jag saknar mycket dessa ungdomliga ekon från en tid då ännu så många trodde att man snart skulle ha byggt en ny och mycket bättre värld.

### *Södergarn*

Banken hade och har en kursgård på Lidingö, som heter Södergarn och som ligger mycket vackert utmed Värtan omgiven av vida, böljande kullar. Kursgårdens vara eller icke vara var ingen stor fråga i förhållande till de djupgående förändringar av banken vi arbetade med under 70-talets första år. I jämförelse med dem var det närmast en så kallad cykelställsfråga. Men sådana frågor väcker ofta mycket starka känslor och blir svårhanterliga. Så blev det med Södergarn, som kom att kräva mycket av min tid. Denna begränsade fråga förefaller samtidigt att ha ett rätt stort principiellt intresse. Under alla omständigheter blev det en för mig lärorik upplevelse.

Vid min genomgång av bankens olika kostnader fann jag att det gick åt mycket pengar för att driva och underhålla anläggningen, bland annat för att den krävde rätt mycket personal. Den kursverksamhet vi hade därute var relativt begränsad, och räknade man fram kostnaden per elev kom man till höga belopp, påtagligt högre än man kunde köpa in sig för på andra kursgårdar ute på Lidingö. Det hade blivit populärt bland företag och organisationer att bygga kursgårdar, varför det fanns ett visst överutbud. Den tanken låg då nära till hands att vi skulle aveckla Södergarn och hyra in oss på annat håll.

Det blev ett ramaskri när folk hörde talas om mina funderingar, och det kallades till stormöte där jag mötte den upprörda personalen och

våra pensionärer och deras fruar. Mötet hölls i Industriförbundets stora sal och jag minns särskilt några fruar i päls på första bänk, som var gifta med pensionerade direktörer i Stockholm.

– Förstod jag inte vad jag ställt till med? Att röra vid Södergarn, som de älskade så högt, vore ett helgerån.

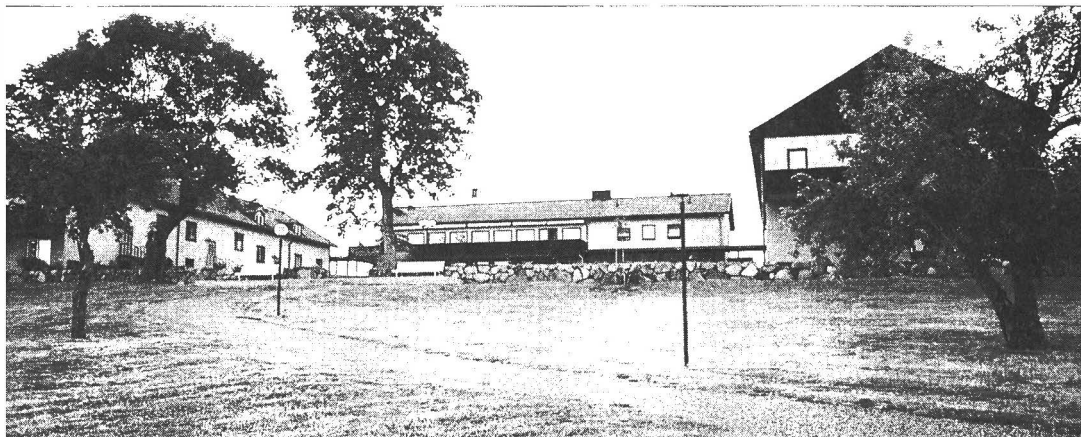
– Dessutom, visste jag inte att Södergarn var deras? Skänkt till dem av banken.

När jag forskade i hävderna fann jag att anläggningen var ett arv från tidigare bankkriser. Fastigheten var alltså en förfallen pant. Senare hade man kommit fram till att den skulle kunna utnyttjas av banken om man där byggde en kursgård. En sådan byggdes också, ritad av arkitekten Lars Åkerlund. Vid invigningen av kursgården hölls det högstämnda tal i vilka denna anläggning för personalens förkovran ”överlämnades till dem”. Vad detta mer konkret innebar var oklart. Något juridiskt överförande hade inte skett och banken hade fortsatt att stå för kostnaderna. Dessa fanns inte specificerade utan fick grävas fram ur konton för ”allmänna” omkostnader.

Men anläggningen var inte bara en kursgård utan tjänade också som fritids- och semesterhem. Där fanns tennisbanor som personalen kunde utnyttja och nere i viken hade några fått möjlighet att lägga sin båt. Man kunde bo i ett antal rum i en av längorna och man kunde få lunch serverad därute vid söndagsutflykten. Tittade man närmare på vilka som utnyttjade anläggningen fann man att det med åren utkristalliserat sig en liten grupp som vistades mycket där ute och hade ett starkt emotionellt engagemang i Södergarn, samtidigt som det för dem innebar en påtaglig ekonomisk förmån. Detta att det blir en liten grupp som i första hand utnyttjar förmånen är en erfarenhet som många företag har gjort när man byggt semesteranläggningar. Fördelade man de kostnader som personalens vistelse där ute förorsakade kom man fram till höga belopp räknat per individ och besök.

Det var uppenbart för mig att så här kunde vi inte ha det utan måste göra något åt det. Samtidigt var det tydligt att det inte bara var de som vistades mycket där ute som hade ett starkt känslomässigt engagemang; det gällde även många andra som bara varit där någon enstaka gång, kanske i samband med någon kurs. Ställets skönhet och känslan av att man här hade ett stycke mark, ett hem att fästa sig vid betydde mycket för många. Det är inte bara kronor och ören utan också känslor som är viktiga. Det måste jag ta hänsyn till.

När jag gick igenom våra personalkostnader fann jag att det fanns en uppsjö av anslag till olika personaländamål. Det var pengars till



*Södergarn, vår vackra kursgård, som väckte så starka känslor.*

idrottsföreningen, till pistolskytteklubben, konstföreningen, schackklubben, reatercirklar etc. Här till kom betydande kostnader som inte fanns specificerade. Det "sköter personalavdelningen", det "går på banken" och så vidare. Anslagen bestämdes och utdelades av ledningen "på nåd". Hur mycket var och en fick avgjordes av hur övertygande vederbörande grupp eller förening var vid sina uppaktningar och ledningens personliga intresse för den ena eller andra aktiviteten. Av många skäl tyckte jag inte att detta var något bra och tilltalande system.

Vi gjorde nu i stället så att vi summerade alla anslag och kostnaderna vi hade för att subventionera de olika aktiviteterna. Det blev ett aktningensvärt belopp, påtagligt större än personalen föreställt sig. Vi plussade på beloppet varpå styrelsen anslog summan som ett årsanslag till den fritidskommitté som personalen bildat. I detta belopp ingick då också kostnaden för personalens utnyttjande av Södergarn. Det ankom sedan på de anställdas representanter att väga olika intressen mot varandra och bestämma sig för hur mycket man ville subventionera det ena eller det andra. När det gällde Södergarn ledde det till att man började diskutera om den höga och personalkrävande servicenivå man höll inte borde omprövas.

Det vackra Södergarn är fortfarande i vår ägo, vilket visat sig klokt. Vår egen kursverksamhet har vuxit starkt i omfattning och därmed behovet av en egen kursgård. När det gäller personalens utnyttjande så är det numera av mycket begränsad omfattning till den del det kräver resurser i form av personal och annat.

När jag läser upprörda artiklar och insändare i samband med att samhället minskat sina anslag till olika kulturella eller andra aktiviteter eller inte ökat dem i den omfattning man anser nödvändigt, tänker jag inte sällan på Södergarn. Liksom i det fallet är det ofta i realiteten en begränsad grupp medborgare – en elit i någon mening – som är engagerade i och verkligen utnyttjar vad som bjuds. Deras högljudda krav på att den ointresserade majoriteten av medborgarna i realiteten skall stå för fiolerna ter sig för mig ofta både anspråksfullt och aningslöst. Jag tror det är bra om de olika påtryckargrupperna försätts i den situationen, såsom vi gjorde med Södergarn, att de måste väga olika intressen mot varandra.

Att vi ordentligt redovisade inte bara alla direkta utan också alla indirekta kostnader betydde också att man fick klart för sig att det inte fanns något abstrakt begrepp ”banken”, som öste ur okända källor och som kunde stå för kostnader utan att det märktes någonstans. Det kan ”banken” lika litet som ”samhället”.

### *Bankerna och samhället*

Ett stående inlag vid de socialdemokratiska partikongresserna under 70-talet var kravet på socialisering av affärsbankerna. Särskilt drivande var SSU:s dåvarande ordförande, Bosse Ringholm. Vad man mer konkret ville åstadkomma med detta var väl något oklart. Bakom låg emellertid en känsla hos många att bakom de tunga dörrarna i bankernas direktioner fattades för dem själva avgörande beslut som de inte hade någon insyn i eller inflytande över. Där inne i styrelsesalarna satt kapitalisterna och lät sig ledas av sina egna intressen, vilka stod i strid med folkets. I det konkreta fallet måste det rimligen innebära att man tänkte sig att vissa företag och projekt fick krediter på gynnsamma villkor, medan andra som var lika kreditvärdiga fick nej eller sämre villkor därför att de av någon anledning ogillades av kapitalisterna.

För mig tedde sig dessa tankar egendomliga. Det var ju faktiskt så att staten via kredit marknadsregleringarna i hög grad styrde bankernas kreditgivning samt att det fanns ett helt ämbetsverk – Bankinspektionen – som hade full insyn i allt vad vi företog oss i bankerna. Vad mer ville man egentligen åstadkomma? Det var dessutom så att alla banker var mycket angelägna att skaffa sig nya kunder och att det skulle vara förödande för den bank som fick rykte om sig att gynna vissa typer av kunder.

Det här försökte jag förklara för de ungdomar jag mötte, till exempel min dotter Malins vänner bland dansare och skådespelare. Jag märkte emellertid att vad jag sade gjorde föga intryck, jag nådde inte över åsiktsbarriären. Visserligen verkade Malins pappa att vara rätt hygglig fast han var storbankschef, men man visste nog hur det var i alla fall. Samtidigt kom jag ihåg hur jag själv hade känt då jag som ung forskare kom med i kretsen kring tidskriften PLAN, organ för Föreningen för Samhällsplanering. Jag mindes alla våra diskussioner om hur vi genom utredningar och samhälleliga ingripanden skulle skapa en bättre miljö för människorna att leva i. Jag mindes vår entusiasm. Men jag mindes också hur jag själv så småningom kom underfund med att vi i väsentliga avseenden varit inne på fel väg. Min beslutsamhets friska hy gick i eftertankens kränka blekhet över. Därför ville jag så gärna övertyga ungdomarna om att de också på många sätt var inne på fel väg och att det kanske fanns andra och mer konstruktiva vägar att försöka skapa ett bättre samhälle, och mer väsentliga ting att kritisera.

Det är klart att jag också tyckte det var trist att vi i näringslivet så enstämigt kritiserades och misstänkliggjordes i de dominerande massmedia – tv och radio, Dagens Nyheter och Aftonbladet. Inte minst gällde det för oss i bankerna. Det är klart att det fanns ting att kritisera, men vi försökte i alla fall göra ett hederligt arbete och tyckte i all uppriktighet att vi gjorde en samhällsnyttig insats. Det alternativ man argumenterade för var i stort sett ökade samhällsengripanden och det var då sannerligen inte heller problemfritt. Detta var bakgrunden till att jag i samband med jul- och nyårshelgen 1974/75 satte mig och skrev en bok som med en travestering av Hasse och Tage fick titeln: ”I huvudet på en kapitalist”<sup>5</sup>.

I korta avsnitt tog jag där upp vad kritiken gick ut på; maktkoncentrationen, kommersialiseringen, investmentbolagens dirigerande av näringslivet och bankernas styrning av krediterna. Jag diskuterade det rimliga i kritiken. I stor utsträckning fann jag den mindre välgrundad och frågade mig sedan vilka problem och svagheter som vidlådde det vanligen föreslagna botemedlet, alltså ökade samhällsengripanden. Avslutningsvis försökte jag ge en bild av hur det faktiskt gick till i näringslivet när man fattade beslut i styrelser och direktioner. Illustrationerna hämtade jag från mina egna erfarenheter i Handelsbanken och andra företag. Det gav mig också anledning att beskriva hur vi i banken behandlat olika problem.

5) Jan Wallander: *I huvudet på en kapitalist*, Askild&Kärnekull, 1975.

I ett särskilt avsnitt diskuterade jag den marxistiska mervärdesteorin som är grunden för föreställningen om kapitalisternas utsugning av det arbetande folket. Till min förvåning hade jag vid min genomgång av den aktuella debatten funnit att intelligenta vänsterradikaler, sådana som Jan Myrdal och Sven Göran Olhede, tydligen ansåg att den var fullt giltig och en viktig grund för deras världsuppfattning. För en nationalekonom är den teorien sedan länge förvisad till den doktrin-historiska skräpkammaren. Skälen till det ansträngde jag mig att demonstrera på ett populärt sätt.

Boken väckte stort intresse. Den pärm som jag har med recensioner och utskrifter från diskussioner och framträdanden i tv och radio är rejält tjock. Jag hade alltså sannerligen inget att klaga på när det gällde uppmärksamhet. Å andra sidan känns det vemodigt att nu bläddra i pärmen. Vad jag hoppats när jag skrev boken och gav den dess provocativa titel var att jag skulle nå fram över åsiktsbarriären och få i gång en eftersinnande diskussion. Det misslyckades jag med. Recensenter med borgerlig anknytning är positiva och känner sig styrkta i sin uppfattning medan skribenter med motsatt inställning är negativa och gärna vill misstolka vad jag skrivit. Undantaget är några liberala recensenter av typen Daniel Tarschys som sakligt diskuterar vad jag skrivit.

Det är trist att åsikterna blir så låsta och så förutsägbara när det gäller frågor med politisk laddning.

Banksocialisering var något som den socialdemokratiska partiledningen på allt sätt ville undvika, inte minst gällde det Gunnar Sträng. Han hade fullt klart för sig att när det gällde insyn och dirigeringsmöjligheter hade man redan instrumenten och att en socialisering av bankerna bara skulle bli en politisk belastning, på samma sätt som löntagarfonderna senare blev det. Det gällde emellertid att kasta till ombuden på partikongresserna något ben som gjorde att de gav sig till tåls och inte fattade ett oklokt beslut. Investeringsbanken inrättades sålunda 1967. År 1974 slog man vidare samman de två statliga bankerna, Postbanken och Sveriges Kreditbank, till PK-banken, vilket gav intryck av handlingskraft. Liksom i näringslivet i övrigt fick de anställda möjlighet till representation i bankernas styrelser. För bankerna tillkom vidare 1971 att staten också utsåg medlemmar i styrelserna.

Som ett ytterligare ben fick socialiseringsivrarna sedan möjligheten för kommunerna att utse representanter i de lokala styrelserna. Som ett uttryck för ökat samhällsligt inflytande tedde sig detta en aning komiskt ur affärsbankernas synvinkel. Det förhöll sig nämligen så att

kommunerna i sin egenskap av stora kassahållare var eftersökta bankkunder. Vi var därför sedan gammalt mycket intresserade av att få kommunalråd, kommunalnämndens ordförande eller kommunalkamrern som medlemmar i våra lokalstyrelser. Vi hade emellertid tidigare i det fallet haft svårt att hävda oss mot sparbankerna. Här öppnade sig nu nya och intressanta möjligheter.

### *Statliga representanter i styrelsen*

För Handelsbankens del blev effekten på styrelseplanet att vi fick två statliga representanter i centralstyrelsen och en representant i var och en av regionbanksstyrelserna.

Från principiell synpunkt var det helt fel med statliga styrelseledamöter. De skulle enligt propositionen verka för att "samhällets intressen beaktades". I den mån man verkligen menade att de skulle agera från andra utgångspunkter än övriga ledamöter skulle de hamna i en omöjlig situation. I praktiken föreställde jag mig emellertid inte att det skulle bli några problem om det rörde sig om rimligt förståndiga och ansvarskännande personer. Skulle styrelsemedlemmarna följa banklagen fanns det i själva verket inte mycket att välja på i de enskilda fallen, sedan man försökt göra en så rimlig riskbedömning som möjligt.

De statliga ledamöterna fann också snart – i den mån de föreställt sig något annat – att det var på detta sätt. Några problem uppkom därför aldrig. I samband med att ledamöterna skulle utses hade det emellertid talats om att dessa skulle ha en särskild rapporteringsplikt till regeringen och då i första hand till finansdepartementet. Detta lät egendomligt och illavarslande och kunde ha fått besvärliga konsekvenser med hänsyn till banksekretessen och arbetet i styrelsen. I praktiken visade emellertid ledamöterna inte något större intresse för en sådan rapportering och också från departementets sida var intresset svagt. Jag tror aldrig att det blev fråga om något mer än någon enstaka sammandragning, där man talade om mer allmänna ekonomiska frågor.

De två första ledamöterna blev Thorbjörn Fälldin och Erik Grafström. Erik Grafström, Vattenfalls tidigare generaldirektör, hade vi några år dessförinnan knutit till oss som ordförande i vårt hypoteksbolag Sigab. Han kunde alltså knappast alstra någon oro. Det finns väl också få personer som inger en så stark känsla av klokhet och redbarhet som Thorbjörn Fälldin.



*Thorbjörn Fälldin i samtal med Lje Gröndin. Tiofjärde i banken  
och den som under alla år hjälpte mig med bilen och andra praktiska saker.  
Blev nära vän för hela familjen.*

I praktiken kom de statliga styrelseledamöterna att fungera på precis samma sätt som de som utsetts av bolagsstämman. Precis på samma sätt kom det inflytande de fick att bli beroende inte av vem som utsett dem utan av de kunskaper och erfarenheter och den klokhets de kunde tillföra diskussionen.

Ett speciellt fall var LO-ekonomen P.O. Edin, som 1985 kom in efter Erik Grafström. För många av styrelseledamöterna var han något av ett rött skynke genom sin allmänna radikalism och sitt starka engagemang i löntagarfönderna. Man såg hans ledamotskap som ett hot mot banken och att styrelsearbetet nu skulle komma att präglas av ständiga konflikter. En del ville att vi skulle protestera hos finansdepartementet.

P.O. Edin satt kvar i styrelsen fram till årsskiftet 1992/93, då systemet avskaffades. Förhågorna visade sig helt ogrundade. Ledamöterna fann snart att P.O. inte bedömde ärendena från några andra utgångspunkter än de gjorde själva. I själva verket blev det så att P.O. Edin blev en av de mest inflytelserika styrelseledamöterna. Det blev han i kraft av sin kunnighet och sin intelligens. När finansmarknaderna under 80-talet avreglerades ställdes bankerna inför stora risker i samband med

transaktioner på penning- och valutamarknaderna och användandet av de nya derivatinstrumenten. P.O. hade förmåga att se igenom de ofta tekniskt invecklade ärendena och ställa frågor och göra påpekanden som var berättigade och tankeväckande. Vi fick skärpa oss, vilket var nyttigt. Samma gällde hans inlägg i övrigt.

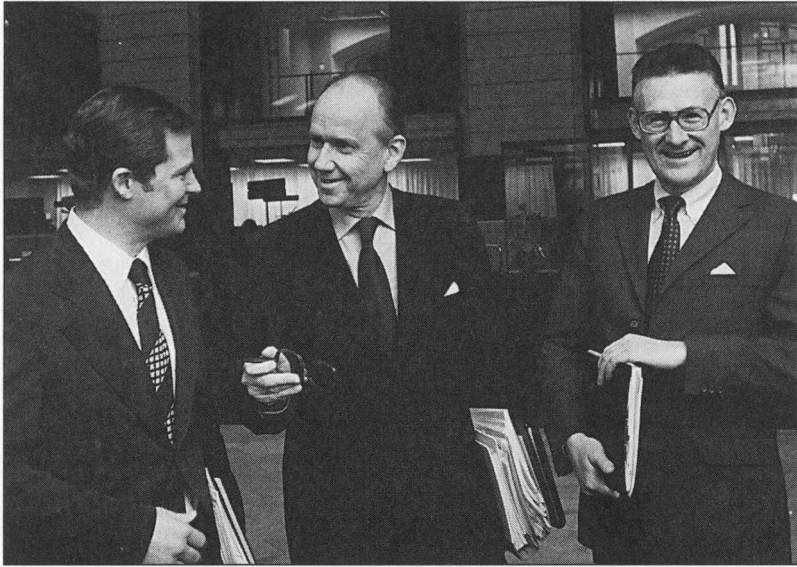
Vid bolagsstämman våren 1993 avtackade den dåvarande ordföranden, Tom Hedelius, de avgående styrelseledamöterna. Tom kan inte misstänkas för några hemliga vänstersympatier, och jag tror att det var många av de närvarande vid stämman som fäste sig vid den särskilda värme och uppskattning som präglade hans tack till P.O. Edin.

Det var emellertid i ett speciellt avseende som P.O. skilde ut sig från övriga styrelseledamöter. Traditionsenligt bjuder ordföranden vid arbetsårets början varje höst ledamöterna och deras damer och herrar på middag. Från början var det en kräftmiddag, men med åren har det blivit allt mindre kräftor och allt mer kultur. Middagarna förläggs till något museum eller några historiska lokaler, där man normalt inte har möjlighet att äta middag. I anslutning till förtäringen blir det visningar och anföranden av museimän, kammarmusik, högklassig sång och så vidare. Det var och är mycket uppskattade arrangemang. Till dessa middagar tackade till vår ledsnad P.O. konsekvent nej. Jag förmodar han fann det besvärande att delta i så högborgerliga evenemang.

Det kan här förtjäna tilläggas att den socialdemokratiska regeringen i mitten av 80-talet flyttade fram positionerna på ett mycket illavarslande sätt. Man införde då bestämmelsen att regeringen skulle godkänna styrelsens val av ordförande. Under ett antal år var alltså jag liksom övriga bankordföranden godkända av regeringen. Det kändes otrevligt och helt fel. Så vitt jag vet försökte emellertid aldrig regeringen att utnyttja sina möjligheter utan godtog styrelsernas beslut.

### *Ordförandetiden*

Vid stämman 1978 kom alltså min vd-tid till ett slut. Jag var inställd på att nu flytta ut ur det rum som varit mitt hem under åtta händelsediga år. Det låg två trappor upp med utsikt över Kungsträdgården, almarna och Operakällaren. Det var det traditionella vd-rummet. Litet mörkt och med höga fönster och bruna bokhyllor. Jag hade ärvt det efter Rune Höglund och tidigare hade där suttit Tore och Ernfrid Browaldh och deras föregångare bakåt i tiden till Louis Fraenkel, bankens egentlige skapare och byggare av huset.



*Vid bolagsstämman 1978 blev Tom Hedelius och Jan Ekman verkställande direktörer efter mig. Tom till vänster.*

Det kan förefalla mindre viktigt var man sitter någonstans bara rummet ger goda fysiska förutsättningar för det arbete man skall utföra. För mig, och jag tror för de flesta, är emellertid den känslomässiga upplevelsen av rummet och dess närmaste omgivningar mycket väsentlig. Det är viktigt vad som möter ens ögon när man höjer blicken och hur det känns då man går fram och tillbaka och vrider och vänder på något problem.

Jag flyttade in i rummet precis som det var, med den inredning och de tavlor Rune Höglund skaffat. Det enda jag hade med mig från Sundsvallsbanken var skrivbordsstolen, eftersom den passade min rygg. Det var en Malmstensstol satt på hjul.

Rune hade mycket god smak och den inredning han skaffat var av verkligt god klass. Den var ritad och vald av Sigvard Bernadotte, enligt vad man sade mig.

Men det var inte min inredning. Att byta var emellertid inte till att tänka på. Inte minst för mig som vd gällde det att i alla sammanhang visa största sparsamhet. Men jag bytte ut tavlorna och tog med mig hemifrån sådant som jag gärna ville ha kring mig. Einar Jolins målning av mamma, farfars fina porträtt av sin svärmor – släktens stora begåvning enligt pappa – och farmors bild av Kungstornen. När dessa just

stod färdiga tågade den stolta modern ut och målade pappas genom-brottsverk. Genombrytningen av åsen är färsk och döljs inte av den senare bebyggelsen längs Kungsgatan.

En stor tillgång var att det intill rummet fanns en salong med ett runt bord i mitten. Där höll vi våra morgonböner flera gånger i veckan och där kunde jag ta emot mina besökare. Ibland kan det vara bra om ens motpart får uppleva den nästan mytiska kraften hos en mäktig och hundraårig institution som Handelsbanken, där den tryggt vilar i sitt väldiga hus vid Kungsträdgården. Jag brukade skämta om att ett sätt att åstadkomma denna känsla var att låta min sekreterare visa in vederbörande i salongen. Där fick han sedan sitta någon kvart eller så för att i stillhet begrunda det vackra rummet, en stor tavla av Ragnar Sandberg med en fiskargumma omgiven av flaxande måsar och en utmärkt Zorn, som visar Stockholms Ström med Handelsbanken i fonden. Tavlan är gjord 1890 före Zorns internationella genombrott. I förgrunden syns två damer. Av sparsamhetsskäl hade Emma Zorn stått modell för båda.

Utanför de dubbla fönstren hördes svagt trafiken på Kungsträdgårdsgatan och genom de stängda dubbeldörrarna kunde den besökande ana hur tjänstemän skyndade förbi med papper i händerna i korridoren utanför.

Dessa rum, som från början inte varit mina, blev det så småningom, fick min smak, min lukt. De andar som tidigare huserat där förbleknade.

Allt detta skulle jag nu lämna. Närmast var det fråga om att jag skulle byta med Tom, som satt i ett mycket vackert rum ut mot Stockholms Ström och Slottet i andra ändan av huset. Ljuset, solglittret över Strömmen och Söders höjder i fjärran kändes lockande. Det visade sig emellertid att eftersom vi nu fick två vd:ar, var kanske det mest lämpliga att jag satt kvar. Så blev det också, med min sekreterare i rummet bakom min rygg, där jag satt vid skrivbordet.

I det rummet satt Ingegerd Fougner. Hon hade varit med mig från början i Handelsbanken, där hon tidigare haft andra uppgifter. En stor förmån jag haft i livet är att jag allt sedan jag 1950 kom till SNS haft en egen sekreterare. Ingegerd hade varit länge i banken och kunde ge mig värdefull och mycket behövlig information. Liksom sina föregångare och efterföljare var hon i hög grad min personliga sekreterare. Någon som hjälpte mig med livets praktiska angelägenheter, så att jag kunde ägna all min kraft åt min egentliga uppgift, det vill säga att driva banken.



*Mina sekreterare på Handelsbanken, vilka betytt så mycket för mig. Den första var Ingegerd Fougner, överst till vänster, som efterträddes av Ulla Fredrikzon, överst till höger. Nedan, till vänster, Yvonne Strandell och till höger Lena Åkerlund, som är den som fortfarande hjälper mig.*



Vår relation kom att präglas av en med åren växande vänskap och tillgivenhet. Hon gick i pension 1985 och avtackades vid styrelsens bokslutsmiddag, där hon var min bordsdam. I mitt tal till henne kunde jag bland annat konstatera att hon var bankens mest välinformerade person. Hon kände nämligen till allt som jag kände till, men dessutom allt det som jag glömt bort. Det blev tomt då hon slutade, men saknaden mildrades av att hon efterträddes av Ulla Fredrikzon, en utomordentligt kompetent dam, som snabbt växte in i rollen i alla avseenden och sedan hjälpte mig under hela ordförandetiden.

Den tiden kom att bli lång. Den sträckte sig från stämman 1978 och fram till stämman 1991 då jag vid fyllda 70 efterträddes av Tom Hedelius, som i sin tur lämnade över till Arne Mårtensson, tidigare chef för regionbanken Västra Sverige.

Allt sedan de stora förändringarna i början av 70-talet har bankens verksamhet präglats av stor kontinuitet. Förändringar i den verkställande ledningen har annonserats långt i förväg och det har hela tiden rört sig om internrekryteringar. Samma gäller bankens hela ledning. I årsredovisningen för 1996 redovisas 16 vice verkställande direktörer. Av dem är det bara en som kan sägas ha rekryterats utifrån till befattningen. De flesta av de övriga har många år bakom sig i banken. Denna rekryteringspolitik skapar naturliga förutsättningar för den kontinuitet i politikens innebörd och inriktning, som bankens vd:ar eftersträvat. Personligen tror jag det ligger ett stort egenvärde i den stabilitet som präglat banken i snart 30 år. Nu kan man naturligtvis säga:

– Jo, jo, det skall man få höra från den som var med om att riva ned den gamla organisationen och ändra bankens inriktning. När fan blir gammal blir han religiös.

Det låter sig sägas, men det hindrar inte att jag menar att jag har rätt. De stora förändringar vi satte i gång 1970 ledde till mycket som var klart positivt, men de betydde också att vi förlorade något. Det tog i själva verket flera år innan den nya organisationen fungerade lika väl som den gamla i den meningen att alla så att säga funnit sina platser och sina naturliga kontaktvägar och kände sig helt hemmastadda med de nya signalerna. Man möter inte sällan den föreställningen, inte minst bland konsulter, att en omorganisation i sig är något positivt, det är som ett uppfriskande bad. Det tror jag är ett stort misstag. Det hindrar inte att det ibland kan vara motiverat att ta nackdelarna.

Bankens utveckling under mina tretton år som ordförande präglades alltså inte av dramatik och omvälvningar utan mer av ett lugnt framåtskridande. Det hindrar inte att det skedde betydelsefulla förändringar

och uppstod situationer som kunde ha lett till allvarliga kriser, men nu inte gjorde det.

Chef för bankens inhemska rörelse under denna tid var Tom Hedelius och från och med 1985, då Jan Ekman gått i pension, fick han även ansvaret för utlandsverksamheten. Perioden bär alltså i hög grad hans signatur och att vi undgick de problem som många av våra kolleger råkade ut för var i hög grad hans förtjänst.

Tom är en mycket skicklig kreditbedömare. Att bedöma krediter är något av en konststart, som kräver lång praktisk erfarenhet. Det är inte bara en fråga om att kunna analysera räkenskapsmaterialet utan att ha tillräckligt med fantasi och erfarenhet för att kunna inse var problemen kan uppstå. I hög grad gäller det också att kunna bedöma människor. Ofta är det helt avgörande.

Refaat el Sayeds fantasieggande projekt och Fermentas spektakulära utveckling lämnade oss naturligtvis inte oberörda, utan liksom det svenska näringslivsetablissemanget i övrigt var vi intresserade av att finnas med i bilden och gjorde det också. Att vi till skillnad från många andra inte råkade ut för några allvarligare problem var i hög grad Toms förtjänst. I all yran höll han hela tiden huvudet kallt och såg till att vi inte tog några olämpliga risker. Att vi skilde oss så radikalt från övriga banker när det gällde effekterna av bankkrisen hänger också i hög grad ihop med Toms försiktighet och kloka omdöme. Till denna kris och dess orsaker återkommer jag i ett särskilt avsnitt.

Jag har tidigare skrivit om hur provinsbankerna successivt försvann under 80-talet och orsakerna till att det gick så. Handelsbanken var naturligtvis angelägen att bevaka sina intressen i den allmänna huggsexan på banker i slutet av 80-talet. Eftersom vi hade ett så stort och väl förgrenat kontorsnät var det egentligen bara en bank som var riktigt intressant för oss och det var Skånska Banken. Vår position i Skåne var nämligen inte lika stark som på andra håll. Tom tog upp diskussionen med familjen Roos och det ledde till att vi 1990 kunde köpa banken till ett rimligt pris. Av stor betydelse i sammanhanget var att man från familjens sida gillade vårt sätt att driva bank.

Men det är inte bara fråga om att genomföra ett köp, minst lika viktigt är det sätt på vilket man löser samordningsproblemen. Kunder är en flyktig vara och det kräver en positiv medverkan från den köpta bankens personal för att man inte skall tappa en hel del av det man köpt. Själva genomförandet av samordningen sköttes i hög grad av Arne Mårtensson och gick över förväntan. Ett klassiskt problem i sammanhanget är samordningen av datasystemen. I det här fallet skulle



*Arne Mårtensson och hans hustru Helen. De tog oss våren 1998 med på en segeltur ut till Stora Nassa. Arne lät mig få skjuta roddret.*

Skånska Bankens krediter etc, föras över till våra datasystem. Det var ett omfattande arbete och det läg nära till hands att låta datamaskinerna göra jobbet och automatiskt föra in krediterna i vårt system. Arne kom emellertid fram till att det skulle vara klokt att i stället så att säga göra det för hand. Överföringen gjordes därför kredit för kredit och kontor för kontor av Skånska Bankens och vår egen personal. På det sättet slapp vi de svårlokaliserade datafel som annars säkert skulle ha uppstått. Skånska Bankarna lärde sig praktiskt och handgripligt våra system samtidigt som Handelsbankarna fick tillfälle att ordentligt sätta sig in i Skånska Bankens kreditportfölj.

Gotabanken var den bank som gick i spetsen när det gällde omstruktureringarna inom bankväsendet. Så småningom blev den själv till salu. Vid det laget var det inte bara andra banker som var tänkbara köpare utan nu hade även försäkringsbolagen kommit in på arenan. Föreställningen att det i största allmänhet var fördelaktigt att kombinera bank och försäkring hade nämligen vunnit stor och okritisk spridning. Många försäkringsbolag var mycket oroliga för att de skulle komma för sent till budningen.

Vi, liksom andra, räknade naturligtvis på Gotabanken men fann att den tilltänkta prisnivån enligt vår mening låg alldeles för högt.

Några samtal blev alltså aldrig aktuella. Vi anade emellertid inte vilket gigantiskt hål som fanns i kreditportföljen och som så småningom höll på att dra köparen i fördärvet. Köpare blev ju Trygg-Hansa SPP. Många kan fråga sig hur man på det sättet kan köpa grisen i säcken. Men det är man faktiskt ofta tvungen att göra vid bankköp. Både på grund av banksekretessen och på grund av att man som konkurrent inte har möjlighet att få ordentlig insyn i kreditportföljen innan köpet faktiskt är klart. Köparen måste alltså räkna med överraskningar. Sådana har också vi varit med om trots all försiktighet.

Å andra sidan måste man beundra den skicklighet med vilken Proventus genomförde försäljningen. Avyttringen skedde 1991 och till ett mycket högt pris. Detta var alltså vid en tidpunkt då varningsklockorna ringt ett bra tag.

När jag skriver detta har bland bankerna ytterligare steg tagits på fusionsvägen. Nordbanken har gått samman med Meritabanken i Finland och SE-Banken har slagit sig ihop med Trygg-Hansa, och Sparbanken Sverige fusionerat med Föreningsbanken och bildat Förenings-sparbanken. Mot bakgrund av vad jag tidigare sagt kan jag konstatera att det är inga lätta uppgifter, som ligger framför ledningen för de nya konstellationerna. Risken att vad som hänt blir till vår fördel är inte obetydlig.

### *Verksamheten utomlands*

En aktivitet som kom att genomgå många omvandlingar var vår rörelse utomlands. Vi startade på 60-talet, då vi inledde ett samarbete med de vid den tiden största bankerna i de nordiska länderna. Det betydde Kansallisbanken i Finland, Köpenhamns Handelsbank i Danmark och Den norske Creditbank i Norge. Tillsammans ägde vi banker i Paris, London, Zürich, New York och Singapore. Tanken var att vi på så sätt skulle få erfarenhet och en volym och styrka som gjorde oss till en konkurrenskraftig spelare på den internationella marknaden och samtidigt ge tillräckligt underlag för de satsningar vi gjorde. Risktagandet för varje enskild moderbank kunde på detta sätt begränsas. Vi vann onekligen en hel del erfarenheter, vilket bland annat innebar att vi fick vidkännas icke oväsentliga förluster.

Vi fick också uppleva svårigheterna med en fyrdelad ledning av verksamheten. De olika moderbankerna hade olika intressen och olika mentalitet. Detta ledde till att kompanjonskapet successivt upplöstes i

mitten av 80-talet. På sikt visade sig denna upplösning av samarbetet vara en viktig förutsättning för den handlingslinje som vi småningom kom fram till och vars genomförande i hög grad skett under Arne Mårtenssons tid som vd, även om det första steget togs av Tom. Vad vi kommit fram till var följande:

Att driva en rörelse i andra länder som riktade sig till det landets företag och någon gång även privatpersoner visade sig möta betydande svårigheter. Det betydde att i konkurrens med de inhemska bankerna försöka bli husbank för engelsmän, tyskar och schweizare, för att inte tala om fransmän. För dem var inte tanken att bli kund i en svensk bank särskilt lockande, snarare tvärtom. De kände ingen speciell längtan efter att få stifra bekantskap med det svenska sättet att driva bank. Skillnader i kultur, sedvänjor och metoder talade emot. Vi har – med viss framgång – gjort försök i England. Men det är en mycket lång och svår väg. Vi kom därför fram till att vi skulle välja en annan modell.

När det gäller de nordiska länderna är skillnaderna i kultur, traditioner och sedvänjor mycket mindre i förhållande till Sverige än när vi jämför oss med andra länder. Mellan de nordiska länderna finns vidare sedan gammalt omfattande ekonomiska band. Många svenska företag har rörelse i de andra nordiska länderna, liksom dessas företag har verksamhet i Sverige. Det borde därför vara möjligt att se Norden som vår hemmamarknad och att driva bank i dessa länder precis på samma sätt som vi gjorde i Sverige. Att inte anpassa vår modell till de nationella marknaderna var i själva verket själva poängen. Vi menade nämligen att vår ”produkt” och våra kostnader var något som borde vara mycket konkurrenskraftigt gentemot de inhemska bankerna.

Vi började i slutet av 80-talet att i mindre skala driva bankrörelse i Norge och tog några år senare ett stort steg genom att Tom genomförde köpet av Oslo Handelsbank. Arne har sedan gått vidare i Norge, Finland och Danmark. Det har gått mycket bra och i dag har vi en omfattande rörelse i de nordiska länderna med ett nät av ett tjugotal kontor. Ett antal som hela tiden växer. Naturligtvis har vi lärt oss en hel del under vägen. Även mellan de nordiska länderna finns det betydande kulturskillnader att ta hänsyn till.

Många av våra kunder i Norden har en omfattande internationell affär. Det är viktigt för oss och förhoppningsvis också för dem att vi även i det sammanhanget kan vara med som deras bank och följa dem ut i världen.

Under 80- och 90-talen har det vidare skett en mycket snabb utveckling av de finansiella marknaderna i världen. Skall vi kunna er-

bjuda våra nordiska kunder bra varor måste vi vara med på dessa marknader, där hela floran av gamla och nya finansiella produkter köps och säljs och prissätts. För en bank har vidare själva handeln med instrumenten – optioner, terminer och andra så kallade derivat – ett intresse i sig. Detta är förklaringen till att vi har egna banker och en omfattande rörelse i de finansiella centrumen i olika delar av världen. Det betyder London, New York, Singapore och Hongkong. Till detta kommer sedan, i första hand på grund av det första behovet, banker eller representationskontor på tio platser utanför Norden.

Det är alltså en lång väg som vi gått sedan vi på 60-talet började driva rörelse utanför Sverige. Modellen för utvecklingen kan väl beskrivas som "trial and error", en i många sammanhang mycket bra och användbar modell.

### *Utlopp för forskarintresset*

Under ordförandetiden fick jag större möjligheter att fördjupa mig i olika problem än jag haft som vd. Det var roligt att kunna göra det; litet som att återvända till min tidigare forskartillvaro.

Ett centralt problem för en bank är hur man skall få tag på sin råvara, det vill säga inlåningen. Var finns pengarna och hur uppstår de?

Många torde tänka sig att det går till så, att folk skaffar sig ett konto i banken, där de sedan månad för månad och år för år sparar ihop pengar. Det gäller alltså att få människor att skaffa sig ett konto och stimulera dem att spara.

Detta är emellertid en i stora stycken missvisande bild av verkligheten. En nationalekonom vet sedan Keynes dagar att det grundläggande är att folk har behov av en viss kassahållning; pengar de har tillgängliga för att möta olika behov. Det intressanta är därför hur det behovet är beskaffat och hur kassorna uppstår. Det är till exempel tydligt att ett dödsfall ofta leder till att boets tillgångar realiserar, kassor uppstår och dyker upp på olika personers konton.

Dessa fenomen satte jag mig att borra i. Resultaten kom att påverka hur vi lade upp ackvisionsarbetet. Det innebar samtidigt ett återupplivande av gamla erfarenheter i bankerna som tenderat att glömmas bort.

Våra fångstredskap för inlåningen är våra inlåningskonton. Här hade strävan att tillgodose kundernas olika behov och önskan att möta konkurrenternas utspel undan för undan lett till en mycket stor och mycket svåröverblickbar kontoflora i bankerna. Ur konsumenternas

synpunkt var detta otillfredsställande. Skulle de rationellt utnyttja alla möjligheter fick de hålla sig med flera konton. Det var besvärligt för dem, och för bankerna var det dyrbart med alla dessa konton.

Det var därför naturligt att försöka konstruera ett konto, som klarade alla olika situationer. Resultatet av arbetet blev det så kallade Allkontot, som vi sjösatte 1979.

När man konstruerar ett konto har man i princip två saker att laborera med: räntan och avgifter. Räntan kan differentieras med hänsyn till hur mycket som står på kontot, hur länge pengarna står där, vem som innehar kontot, till exempel pensionärer eller barn eller en kommun. Differentieringen är ett uttryck för de kostnader olika typer av konton antas förorsaka banken. Det blir emellertid alltid en mycket ofullständig spegling av kostnaderna.

Det rationella är i stället att ha en enhetlig basränta och sedan belasta kontot med avgifter som direkt svarar mot de kostnader olika transaktioner förorsakar banken. Här stötte vi emellertid på svåröverbärliga psykologiska problem. Våra kunder reagerade inte särskilt mycket inför om de fick en kvarting mer eller mindre i ränta, men fick de betala 10 kronor för en transaktion såg de rött. Den tjänsten trodde de att de tidigare fått gratis.

Deras reaktion understöddes av massmedia och av Bankinspektionen och professionella konsumentföreträdare, som sannerligen borde vetat bättre. Den reella innebörden av ett avgiftslöst system, där räntan är hela priset, är nämligen att den majoritet av kunderna som gör få transaktioner får subventionera den relativt begränsade grupp som gör många transaktioner. På något sätt måste kostnaderna täckas.

Som följd av det psykologiska motståndet lyckades vi därför inte att konstruera ett verkligt rationellt konto. Vi kom bara en bit på vägen.

Jag hoppades emellertid att förnuftet så småningom skulle segra. I början av 90-talet skrev jag en utförlig artikel om hur det verkligen förhöll sig. Expressen tog in artikeln och lät den fylla ett helt mittuppslag. Rubriken var: "Världen vill bedragas."

Ett visst intryck gjorde väl vad jag skrev. Från Finansinspektionen, som Bankinspektionen numera hette, blev tongångarna annorlunda. Men den irrationella och reflexmässiga motviljan mot avgifter underblåses ständigt i massmedia. På sikt bör emellertid de ekonomiska realiteterna ta ut sin rätt och vi få rationella och rättvisa, det vill säga avgiftsbaserade, villkor för bankernas inlåningsräkningar. Hittills har jag emellertid sett föga av detta. "La verité est en marche", men det går förtvivlat långsamt.

## *Hedersordförande*

Första gången jag fick anledning att fundera över vad det innebar att bli hedersordförande i ett aktiebolag var i samband med att Marcus Wallenberg 1977 skulle lämna ordförandeskapet i Ericsson. Han var då i sitt 78:e år och hade alltså gått långt över den 70-årsgräns som vanligen tillämpas i svenska styrelser, men han var onekligen ett särfall.

De insatser han gjort för bolaget hade varit av avgörande betydelse. Det fanns alltså all anledning att hylla honom. En tanke som därvid kom upp var att göra honom till hedersordförande. Han hade också själv låtit förstå att det var någonting som han skulle uppskatta. Jag har läst någonstans att Churchill lämnade noggranna regianvisningar för sin egen begravning. Om Dodde gjorde det vet jag inte, men däremot att han helst ville ha full kontroll när det gällde de egna hedersbevisningarna.

I min egenskap av vice ordförande och företrädare för det andra stora ägarintresset i bolaget föll det på min lott att hålla hyllningstalet för honom vid stämman och som avslutning föreslå stämmodeltagarna att han skulle utses till hedersordförande, samtidigt som vi avsatte 5 miljoner kronor till en fond som skulle bära hans namn. Det var med glädje jag tog på mig uppdraget eftersom jag mycket beundrade de insatser han gjort för Ericsson och kände stor värme för honom. Samtidigt var jag mycket kritisk till vissa drag i hans sätt att utöva sitt ordförandeskap. Jag har tidigare skrivit om att en ordförande alltid gentemot organisationen skall agera via vd och aldrig får gå förbi honom. Det var emellertid något som Dodde gjorde i hög grad i Ericsson och då särskilt när det gällde bolagets finansiella affärer. Han var en ständig plåga för bolagets finansdirektör – Gunnar Svalling. Jag såg fram emot att denna typ av regementen nu skulle upphöra.

När jag hörde mig för med jurister vad det egentligen innebar att vara hedersordförande fick jag klart för mig att formellt innebar det ingenting alls. Det var en ren hedersbevisning. Det kunde emellertid finnas en nyans; man kunde utses till hedersordförande i bolaget eller i styrelsen. Det framfördes till mig att Dodde hade tänkt sig den senare varianten. Det lät illavarslande. Det kunde uppfattas så att vederbörande hade rätt att närvara vid styrelsens sammanträden och kanske också yttra sig. Med tanke på Doddes läggning kunde det lätt leda till att regementet fortsatte. Det kunde jag inte tänka mig. Mitt förslag till stämman blev alltså enligt den första varianten och att beslutet skulle tas med acklamation.

Förslaget möttes helt naturligt med dånande ja-rop. En observant stämmodeltagare kunde emellertid iaktta hur den nyblivne hedersordföranden, som satt på podiet, under detta glada ståhej lutade sig bakåt mot mig i talarstolen och sade något. Satt vederbörande på första bänk och hade skarp hörsel kunde han också ha uppfattat repliken:

– Ja, men det var väl ”i styrelsen” det skulle vara.

Något jag inte brydde mig om att lyssna till, men det var typiskt för Dodde att han inte lät det stanna vid detta utan försökte få in den alternativa formuleringen i stämmoprotokollet. Han lät sin efterträdare som ordförande, Björn Lundvall, fungera som budbärare till mig i syfte att få mig att i efterhand ändra mitt förslag. Han lät meddela att fick han inte som han ville ställde han inte upp som hedersordförande. Bud gick fram och tillbaka och som följd av detta dröjde det långt in på sommaren innan protokollet blev justerat. Det blev givetvis ingen ändring och det var naturligtvis dumt och barnsligt av honom att ens försöka. Det visar samtidigt den enorma kraft och envishet med vilken han drev sina idéer.

Att bli hedersordförande medför alltså inga rättigheter, skyldigheter eller något ansvar. Samtidigt var vi mycket angelägna om att Dodde i olika sammanhang skulle verka för Ericsson och bolaget ha möjlighet att utnyttja hans kontaktnät och hans stora prestige. Hedersordförandeskapet gav en naturlig plattform för honom i det sammanhanget. Han knöts därför till bolagets styrelse som speciell rådgivare. För detta fick han ett mindre arvode samt utlovades all den hjälp i form av sekreterare, lokaler etc, som han kunde behöva.

När Tore Browaldh föll för åldersstrecket 1988 var det med tanke på hans insatser i banken naturligt att han på samma sätt skulle bli hedersordförande i Handelsbanken. Några komplikationer av den typ jag haft med Dodde var naturligtvis inte aktuella i hans fall. Samtidigt hade vi ett mycket stort intresse av att Tore i olika sammanhang skulle fortsätta att verka för banken och skapade de materiella förutsättningarna för att han skulle kunna göra det. För oss är det viktigt med kontinuitet och att de yngre får träffa en äldre generation. Vi hoppades därför att han också skulle äta lunch i mässen när han var i banken och delta i den lunch styrelsen äter efter sina månatliga sammanträden. Jag vill minnas att jag i sammanhanget använde uttrycket, att han på livstid hade ”fri utspisning på Prytaneion”. Det var den hedersbevisning som kunde komma äldre atenare till del om de gjort sig särskilt förtjänta om fäderneslandet.

Tore kom också att fortsätta att verka för banken på många sätt. Vi hade möjlighet att liksom tidigare utnyttja hans stora kontaktnät. Otaliga är de luncher på banken där han hjälpt oss att knyta samman trådar, för att inte tala om alla de föredrag han hållit i samband med olika arrangemang som banken haft runt om i landet. Det är en stor glädje för oss att ännu efter tio år så ofta möta honom i korridorerna.

När jag själv föll för åldersstrecket 1991 beslöt styrelsen att ge mig samma hedersbevisning. Det kan ju tyckas litet mycket med två hedersordförande, men jag var naturligtvis glad att man ville göra det. Inte minst var jag glad för att jag på så sätt fick en naturlig plattform och de yttre möjligheterna för att fortsätta att aktivt verka för banken. Något som jag mycket gärna ville göra. Det betydde också att jag kunde fortsätta att vistas i den miljö som varit en så viktig del av mitt liv i vid det laget mer än 20 år. I jämförelse med många andra aktiva personer, som i samband med pensioneringen snabbt förts ut i kulisserna, känner jag mig verkligen mycket gynnad.

Mina pensionärsår har också onekligen kommit att bli fyllda av arbete. Att jag i detta sammanhang blev pensionär är emellertid en smula oegentligt. I själva verket var det så att jag gick i pension redan 1978, när jag lämnade vd-skapet. Från den tiden bestod alltså min inkomst av pensionen. Eftersom jag även i fortsättningen ägnade all min tid åt banken eller dess intressen kom den ersättning jag fick från banken att fylla upp avståndet till min tidigare vd-lön. Jag fortsatte naturligtvis samtidigt att betala in mina arvoden. Eftersom jag nu kom in i många styrelser blev arrangemanget billigt för banken.

Men vid fyllda 70 blev jag alltså pensionär på riktigt. Banken hade gett mig en mycket bra pension och jag levde gott på den. Nu fanns det inte längre någon anledning att betala in arvoden till banken. Eftersom 70-årsgränsen är allmänt tillämpad i svenska bolag försvann de emellertid i stort sett samtidigt. På samma sätt som de tidigare gjort för Tore. Tom efterträdde oss i flera av styrelserna, där han i kraft av sina egenskaper kommit att spela en viktig roll. I mitt fall kom det dock att finnas ett undantag från 70-årsregeln. Efter något år frågade den borgerliga regeringen om jag ville efterträda Kjell Olof Feldt som ordförande i SJ. Där kom jag att sitta tills jag fyllt 75. Då tyckte den socialdemokratiska regeringen att det var litet magstarkt att förlänga mandatet för en person som nått så hög ålder. Det hade jag all förståelse för. Men under de år jag satt gav uppdraget mig en hel del att göra. Det kan finnas anledning återkomma till detta.

Mina år som hedersordförande har kommit att bli mycket aktiva på samma sätt som för Tore. En bankanknuten uppgift som såväl han som jag har sysslat en hel del med har gett kontakter med den samhälls-ekonomiska forskningen.

Banken har sedan länge satt av pengar till stiftelser som stöder sådan forskning. Det har man gjort därför att man föreställer sig att det på längre sikt gynnar det svenska ekonomiska livet och därmed banken om vi i landet bedriver högklassig forskning inom dessa områden. Det ger också kontakter med begåvade yngre forskare vilket vi i banken kan ha glädje av i vår strävan att knyta verkligt förstklassig expertis till oss. Avsättningarna till stiftelsen har skett i samband med att man i samband med olika bemarkelsedagar velat hylla personer för deras insatser för banken. Effekten har blivit att vi numera har två stiftelser. Den ena bär Tore Browaldhs namn och den andra mitt och Toms. Det är verksamheten i den senare stiftelsen som jag i första hand har sysslat med.

Till stiftelsen är knuten en vetenskaplig nämnd av professorer i nationalekonomi, företagsekonomi och ekonomisk historia, som tillsammans med några från banken delar ut de pengar som stiftelsen genererar. Ärendena förbereds av den vetenskaplige sekreteraren; för närvarande nationalekonomen professor Karl Jungenfelt. För egen del är jag ordförande i nämnden. Att på detta sätt få vara med om att dela ut pengar till unga och mycket begåvade forskare och hjälpa dem att fortsätta med sin forskning och komma utomlands, det är verkligen en mycket rolig uppgift. Det har samtidigt gett mig kontakt med mina gamla forskningsområden och faktiskt även med kolleger från den tiden, som nu blivit väl etablerade som vördade professorer.

Ordförandeskapet i Wenner-Grens-stiftelserna har också fört mig i kontakt med vetenskapen. I det fallet rör det sig om medicinsk, teknisk, biovetenskaplig och i mindre omfattning humanistisk forskning och inom de områdena har jag mindre eller inga möjligheter att göra några insatser. Vad jag kunnat bidra med är mitt bankdirektörskunnande. Det har också onekligen stiftelserna haft en viss nytta av. Vi har numera en mycket bra ekonomi och har med god marginal passerat miljardvallen. Jag återkommer till detta i samband med att jag skriver om bankkrisen, där stiftelsernas erfarenheter är illustrativa.

Sista året som ordförande och tiden därefter har bokskrivande fyllt en hel del av min tid. Böckerna har utgått från mina erfarenheter som bankman och tidigare som forskare. En bok fick titeln "Ledarskap"<sup>6</sup>,

6) Jan Wallander: *Ledarskap*, Bonnier, 1990.

och som nämnts beskrev jag från mer tekniska utgångspunkter omorganisationen av banken i en annan bok: "Från Vängåvan till Kungsträdgården." En tredje handlar om det lämpliga i att sluta budgetera.<sup>7</sup> Det var alltså något vi slutade med i Handelsbanken redan 1970.

### *Budgeten – ett onödigt ont*

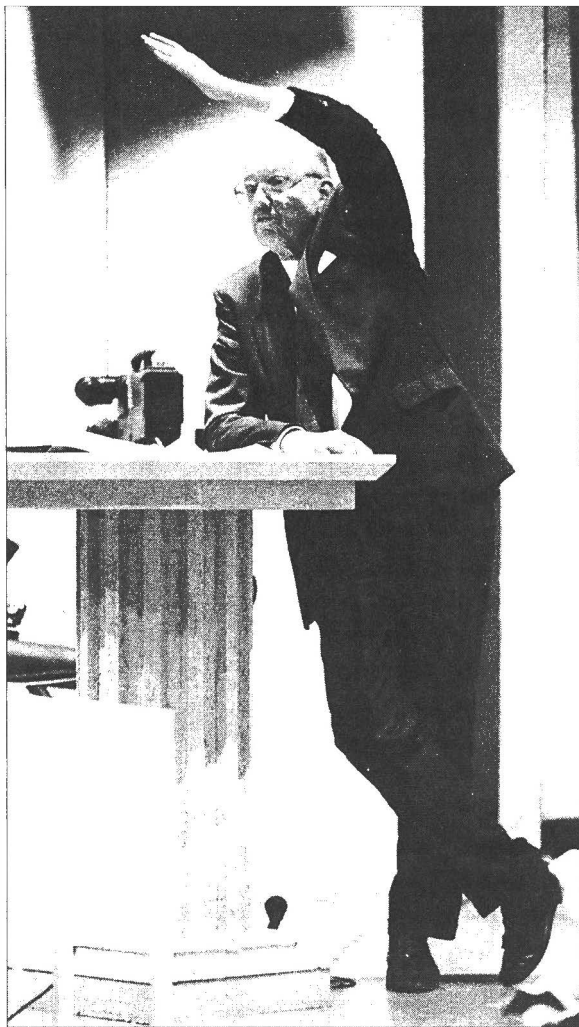
När jag 1979 i en liten skrift för första gången berättade om att vi avskaffat budgeteringen i banken väckte det stort uppseende. Jag möttes av en i stort sett enig opposition. Från olika utgångspunkter förklarade företagsledare, ekonomichefer, konsulter och professorer i redovisning att jag hade helt fel. Att jag dessutom hävdade att budgetering inte bara var slöseri med tid och kraft utan dessutom kunde vara direkt farligt gjorde inte oppositionen mindre aggressiv. Vid många diskussioner, vid konferenser där jag fått tjäna som braständare och i svar på artiklar jag skrivit mötte jag vad jag senare har kallat det "budgetbyråkratiska komplexet", som enstämmigt fördömde mina förgripliga åsikter. "Komplexet" består av alla de i företagen som upplever att deras uppgift och position nära hänger ihop med budgetarbetet. Försvinner budgeteringen hotas deras verksamhet. Till komplexet hör också de professorer, företagskonsulter och andra experter som skriver böcker, föreläser och ordnar konferenser om budgetering och dess tekniska komplikationer.

Att åsikter av det här slaget framfördes av en storbanksdirektör gjorde ju inte saken mindre förgelseväckande. I näringslivet hade man sannerligen bekymmer nog ändå att få sitt produktionsfolk och sina säljare att fylla i alla de detaljerade blanketter som krävs för att åstadkomma en budget enligt konstens alla regler.

Femton år senare tyckte jag att det kunde vara dags att mer utförligt redogöra för skälen till att vi slutat budgetera och principerna för det alternativa styr- och kontrollsystem som vi utvecklat på 70-talet. Vi hade då upplevt 80-talets yra och 90-talets baksmälla och under dessa mycket skiftande förhållanden hade Handelsbanken obestriddligen klarat sig påtagligt bättre än sina budgeterande kolleger. Vår modell borde därför vara av intresse.

Boken gavs ut av SNS i början av 1994 och fick titeln: "Budgeten – ett onödigt ont." I förordet förvånade jag mig över att såvitt jag visste inget företag följt oss i spåren. Med tanke på att vi varit utan bud-

7) Jan Wallander: *Budgeten – ett nödvändigt ont*, SNS Förlag, 1994.



*Min bok om budgeteringens fördärlighet ledde till ett otal föredrag i Sverige och utomlands.*

get i nästan 25 år och inga katastrofer inträffat – tvärtom – vore det inte orimligt om man försiktigt experimenterat på ett eller annat håll. Företagsledare vill ju ändå gärna se sig själva som djärva och experimentlystna.

Boken såldes slut och kom ut i en ny upplaga i slutet av 1995. Då var det en helt annan värld; det var som om man dragit tappen ur tunnan och det bara forsade ut. Det ena företaget efter det andra slouade

med budgetering eller diskuterade hur man skulle bära sig åt för att röra sig i den riktningen. Det rörde sig om flera av våra största och mest välkända företag, sådana som Volvo, SKF, ASG, Ahlsell och Ikea. För egen del kom jag att förvandlas från gossen Ruda till guru. Det började ordnas kurser och konferenser där representanter för olika företag vittnade om hur de burit sig åt för att komma bort från budgetandet. Själv kom jag att fungera som ett slags försångare vid sådana arrangemang genom att hålla ett inledande föredrag om mina idéer och bankens erfarenheter och alternativa styrsystem. På den vägen är det. Jag har räknat efter att jag förra året höll inledningsanförelset vid 18 konferenser och kurser i Sverige, Norge, Finland och England. I år har det fortsatt och nu är även Schweiz aktuellt. En internationell forskningsinstitution, CAMI, med ledande världsföretag bakom sig bedriver projektet "Beyond Budgeting". De har gjort en specialstudie av banken som framstår som ett föredöme.

Jag borde alltså sannerligen vara nöjd och glädja mig åt att man nu så allmänt accepterat våra idéer i Handelsbanken. Det vore verkligen ingen dålig effekt av något man skrivit. Det är också möjligt att min bok har haft en viss betydelse, men i själva verket tror jag omsvängningen hänger ihop med något annat. Något som gör mig mer nedstämd än glad.

Att avskaffa budgeteringen är inte mer motiverat i dag än vad det var för 30 år sedan, men vad vi då gjorde gick på tvärs med tidsandan. Då var det i högsta grad "inne", i takt med tiden, progressivt, modernt och allt vad du vill, att förfina och bygga ut företagets budgetsystem.

Näringslivets direktörer uppfattar sig själva som rationella och kallt kalkylerande personer. Men i själva verket är de ofta lika modekänsliga som tonårstjejer, lika angelägna att inom sitt område följa sista skriket. Det är detta jag kan finna nedstämmande. Jag upplever också att modekänsligheten snarast tilltar. Möjligen är det en effekt av det starkt ökande intresse som massmedia numera ägnar företagen. Det massmedialt intressanta är nyheten, det nya modet, den nya kjollängden. Det är det som ger rubriker. Det strävsamma och gråa gnetandet och det stillsamma fullföljandet av en genomtänkt linje ger inga rubriker. Denna modekänslighet gäller för övrigt inom många områden och även för vetenskapsmän.

En budget är en prognos, en förutsägelse om framtiden. Själva grunden för min skepsis mot budgetering är min övertygelse att det är helt omöjligt för oss att veta något om framtiden. Det betyder inte att prognoser alltid slår fel, tvärtom, ofta slår de ganska rätt. Det gör de

när framtiden utvecklar sig ungefär som vi hittills har erfarenhet av, och något annat än vår historiska erfarenhet har vi inte möjlighet att lägga till grund för vår prognos. En på sådan grund uppbyggd budget innebär å andra sidan att vi skall fortsätta att jobba på ungefär som vi gjort i det förgångna. Det förefaller vara ett något trivialt resultat av allt arbete med budgeten. Men då och då händer något som avviker från vad vi tidigare upplevt eller det är så länge sedan att det fallit i glömska. I sådana situationer blir budgeten direkt farlig om vi tror på den, och varför skulle vi annars göra den? Den svenska finanskrisen är ett eklatant exempel på en sådan situation.

Att planera för framtiden är inte något vi skall göra en gång om året, då vi gör upp budgeten. Låt oss i stället se verksamheten i företaget som ett ständigt fortgående flöde, vars hastighet och riktning i detta nu det gäller att påverka. Framtiden skall vi ständigt fundera över, varje dag, varje vecka, och spana efter tecken på förändringar och nya möjligheter och anpassa oss till dem.

Detta är i mycket, mycket korta ordalag min företagsledningsfilosofi, och där har budgeten ingen plats när det gäller framtidsplanering.

### *Indexfonder*

Har man min syn på möjligheterna att göra framtidsförutsägelser får det konsekvenser även på andra områden, till exempel för hur man ser på aktier. Under 70-talet började intresset för aktieplaceringar att växa. Tidigare hade marknaden varit om inte död så halvdöd och många gamla fondmäklarfirmor förde en tynande tillvaro. Men nu började intresset växa, liksom anspråken på råd och synpunkter från bankernas fondavdelningar.

Att ge aktieråd är en något tveeggad syssla. Överträffar man genomsnittet – börsindex – med fem procent får man uppskattning och beröm. Uppskattningen är dock relativt behärskad. Kommer man under med fem procent blir den negativa reaktionen desto kraftigare.

– Det är sannerligen dåligt att ni som skall vara experter inte ens kan nå index. Det är verkligen ingenting jag har lust att betala för.

Tror man inte att det finns förutsättningar att bättre än andra förutse framtiden och därmed uthålligt överträffa index ligger det nära till hands att erbjuda kunderna en indexfond, det vill säga en fond som spritt sina placeringar så att den kommer att följa index. Man har då en vara som kommer att hålla vad den lovar, varken mer eller mindre.

Det var bakgrunden till att vi 1976 startade en indexfond ungefär samtidigt som sådana började komma i gång i USA.

Det gick dock ganska trögt med försäljningen. Att bankens egna aktiespecialister inte var så roade var naturligt, men det var också svårt att få kontoren att engagera sig i marknadsföringen. Produkten tedde sig inte så spännande och det var ju faktiskt heller inte meningen. Den talade inte till vår lust att spela. Det är ju så att även om vi läst sannolikhetskalkyl och vet att chansen att vi skall vinna på ett lotteri är minimal så köper vi en lott i alla fall. Vi hoppas att just vi skall bli det unika undantaget.

Utvecklingen gick vidare och under 80-talet kom aktieintresset och aktiekurserna att stiga till tidigare okända höjder. Samtidigt blev marknaden allt mer professionaliserad, det vill säga en allt större andel av aktiestocken innehades av professionella placerare och professionella dominerade affärerna på börserna. De små enskilda aktieägarna spelade allt mindre roll. I ökande utsträckning blev de delägare i olika aktiefonder. Paradoxalt nog betydde denna utveckling att argumenten för indexfonder växte i styrka.

Hävdar man som placerare att man konsekvent kan slå index betyder det att man hela tiden tillhör den hälften av placerarna som ligger över index. Den andra hälften hamnar obönhörligen under. Det är ju innebörden av att det rör sig om ett genomsnitt. Finns det samtidigt en stor mängd "amatörer" bland aktieägarna ter det sig inte alldeles orimligt att det är just dessa amatörer som konsekvent hamnar under index. Är det ont om amatörer blir det svårare att hävda att just jag på grund av min expertis skall lyckas så mycket bättre än alla andra experter som framträder med samma anspråk. Som amerikanen Charles Ellis uttryckt det: "Unhappily, the basic assumption that most institutional investors can outperform the market is not true. The institutions are the market. They cannot, as a group, outperform themselves."

I USA hade det skett en hel del forskning som från teoretiska utgångspunkter kom till ovanstående slutsatser. I USA hade också sedan mitten av 70-talet indexfonder kommit att spela allt större roll, och i Sverige hade vi flerårig erfarenhet av hur olika typer av fonder fungerade i praktiken. Tiden föreföll alltså mogen för ytterligare argumentation för indexfonder. Tillsammans med Olle Kyhlberg skrev jag därför en liten skrift, som vi gav den provokativa titeln: "Om konsten att placera i aktier." Den kom ut 1984. Skriften innehöll förutom referat av den internationella diskussionen en genomgång av hur olika svenska aktiefonder utvecklats till index. Det var Olle

som svarade för den omfattande insamlingen och bearbetningen av materialet. Slutsatsen var att fonderna inte klarade att konsekvent slå index. Som vi väntat oss föll de än ovanför och än nedanför. Detta innebar alltså att om man var intresserad av att placera sina medel på den svenska aktiemarknaden så fanns det inte anledning att göra något annat än att köpa andelar i en indexfond. Samtidigt betonade vi att härskaran av analytiker, börskommentatorer och professionella placereare fyllde en viktig uppgift genom att de såg till att all tillgänglig information om företagen också snabbt tog sig uttryck i kursen på deras aktier. De bidrog till att marknaden fungerade effektivt. Det var naturligtvis samtidigt en mindre gloriös roll för de professionella.

Vi blev naturligtvis inte oemotsagda. I första hand siktade man in sig på att det skulle finnas brister i vårt material och tolkningen av det. Det ledde till att vi gjorde en ny undersökning på annat material och skrev en efterskrift. Den kom 1988. Analysen av det nya materialet gav ingen anledning att ändra de tidigare slutsatserna.

Trots den bristande entusiasm – för att uttrycka sig milt – som aktiemarknadens professionella ”establishment” av naturliga skäl hyser för idén, vinner indextanken successivt terräng. På den allra senaste tiden har flera nya indexfonder startats och bankens kontor blivit allt mer intresserade av att sälja produkten.

Min syn på omöjligheten att veta någonting om framtiden och önskan att erbjuda en i någon mening ”säker” placering ledde också till att vi 1977 skapade de så kallade indexaktierna. En form som vi använde för en mindre nyemission som vi behövde göra. Indexaktierna har en utdelning som följer konsumentprisindex. De var svaret på ett vid den tiden vanligt krav på inflationssäkra placeringar. De kraven hängde ihop med de dystra erfarenheter man haft av de lågförräntade obligationer som obligationsmarknaden erbjudit. Aktieformen har inte fått någon efterföljd trots den kraftiga och länge fortskridande inflationen efter dess tillkomst. Förklaringen är det starkt ökande aktieintresset och att man fått uppleva att de vanliga aktierna inte bara gett inflationsskydd utan väsentligt mer och därmed en bättre kursutveckling.

### *Etikommittén*

Med jämna mellanrum brukar massmedia gå igenom förmögenhetslängderna och kommentera statsrådets aktieinnehav. De borgerliga statsråden har därvid varit mer givande än de socialdemokratiska,

eftersom det i en borgerlig regeringskrets brukar finnas fler med litet större innehav. Tidigare var sådana innehav ovanliga bland socialdemokrater, även om Gunnar Sträng lyckades spara ihop en icke föraktlig slant som han placerade i aktier och ett stenhus i Gamla Stan.

I socialdemokratiska kretsar har man traditionellt betraktat aktieäggande som något kapitalistiskt och därmed syndigt. Kommentarerna kring innehaven får därmed ett kritiskt tonfall. När man skall konkretisera sin kritik blir resultatet att man menar att aktieinnehav i ett visst bolag kan medföra att statsrådet i eget intresse på ett obehörigt sätt gynnar detta företag.

Inom de olika regeringarna hade man under 80-talet försökt komma fram till principer för hur dessa etiska problem skulle hanteras, men när frågorna åter aktualiserades i början av 90-talet kände den borgerliga regeringen behov av en mer ingående behandling av frågorna. Man ville få fram preciserade etiska regler, som man kunde följa och hänvisa till när den regelbundet återkommande mediastormen blåste upp. Man tänkte sig också att det kunde vara bra att ha något organ som man kunde vända sig till för att få råd om hur ett statsråd borde handla i ett konkret fall.

Senhösten 1991 tillsattes därför en kommitté som skulle ta sig an dessa uppgifter. Det betonades att det brann i knutarna. Man ville gärna ha något till nästa gång KU-förhör blev aktuella. Thage G. Peterson var på krigsstigen.

Det var något kinesiskt över kommittén i den meningen att valet av ledamöter visade aktning för ålderns avklarnade visdom. Ordförande blev förre ordföranden i Högsta domstolen, Bengt Hult, som vid det här laget var 74 år, själv var jag 71, förre professorn i företagsekonomi, Sven-Erik Johansson var 67 och Sten Wikander, tidigare AP-fondsdirektör, var 64. Den som skilde ut sig genom väsentligt lägre ålder var Ulla Reinius.

När det gällde att ge råd till statsråden om deras egna problem fick vi frågor i ett antal fall. Behovet var emellertid inte så stort. Huvuduppgiften blev därför att ta ställning till de principiella problemen. I praktiken kom vårt arbete inte heller att gå så fort. Det tog tid att få in uppgifter om förhållandena i andra länder och att bena upp problemen.

De tre områden vi gick igenom och där regler kunde behövas var: bisysslor, gåvor och statsrådets förmögenhet och förvaltningen av den. I alla dessa sammanhang gällde det för statsråden att agera på ett sådant sätt att deras integritet och opartiskhet inte kunde ifrågasättas.



*Ulla Reinius och Sven Erik Johansson vid ett av Etikkommitténs sammanträden.*

Den lösning vi erbjöd på problemen kan kort uttryckas med ordet offentlighet. Statsråden skulle öppet redovisa sin och närståendes förmögenhet, sina ekonomiska transaktioner, sina bisysslor och eventuella gåvor av något värde. Vår huvudregel blev alltså: "Handla alltid så, att du med lugn ser fram emot att ditt handlande blir publicerat i Expressen i morgon." Ett sådant självreglerande system är mycket bättre än att man försöker göra upp detaljerade regler för vad som är tillåtet respektive förbjudet.

I detta sammanhang påpekade vi att minst lika intressanta som aktieinnehaven var uppgifter om statsrådets fastighetsinnehav, jordbruk, obligationer, skulder, ledamotskap i olika styrelser, löften från tidigare arbetsgivare om utbetalning av lön och pensionsavgifter, tjänstledigheter och mer eller mindre klart uttalade utfästelser om återanställning, med mera.

I oktober 1993 avlämnade vi vår så många gånger efterlysta rapport till den borgerliga regeringen och förväntade oss att den nu snabbt skulle omsätta våra enkla och rätt självklara förslag i praktisk handling. Tystnaden sänkte sig emellertid över nejden.

Den socialdemokratiska regeringen har därefter inte visat större handlingskraft. Det är naturligtvis en ovärdig misstanke, men annars vore det tänkbart att intresset svalnat när man fått klart för sig att uppgiftslämnandet inte bara skulle omfatta aktieinnehaven. De upp-

gifter vi tänkt oss skulle rimligen bli aktuella för de flesta statsråd oavsett partifärg.

Mitt allmänna intryck är i övrigt att man i diskussionen och publiciteten kring de etiska frågorna har en tendens att sila mygg och svälja kameler.

Tanken att ett statsråd i ett tillståndsärende skulle påverkas av att vederbörande har aktier i det sökande bolaget är som regel mycket långsökt. Om det över huvud taget blir någon effekt av beslutet på Ericssons, SCA:s eller Skanskas börskurs är för det första osäkert, minst sagt, och under alla omständigheter blir den eventuella återverkan på statsrådets förmögenhet oftast negligerbar. Det är sannerligen fråga om mygg. Av kamelerna är man mindre intresserad.

I vår rapport tog vi upp ett illustrativt exempel: Konstitutionsutskottet diskuterade 1980 en anmärkning mot dåvarande industriministern Nils G. Åsling. Frågan gällde om han varit jävig, då han deltog i regeringens beslut att föreslå riksdagen att ge NCB ett bidrag för att hjälpa företaget klara sig ur den ekonomiska kris i vilken man befann sig. Anmärkningen baserade sig på att han hade indubiterats i bolaget till ett värde av 73 000 kr. Frågan var alltså om han lade fram förslaget för att rädda dessa pengar. KU kom fram till att beloppet var för litet för att något sådant skulle kunna misstänkas. En mycket rimlig slutsats.

Det verkliga problemet – kamelen – var emellertid något annat. Norrlands Skogsägares Cellulosa AB, NCB, var Gunnar Hedlunds stolta skapelse, som mot slutet av 70-talet kom att ge sina ägare, det vill säga de norrländska skogsägarföreningarna och deras medlemmar, mycket allvarliga bekymmer. Dessa svårigheter löstes genom att staten trädde in som ägare, och i tidens fullbordan slogs bolaget ihop med statens övriga skogsindustrier.

Hade NCB tvingats till konkurs hade det varit ett svårt slag för den norrländska skogsägarrörelsen, och dess medlemmar hade lidit kännbara förluster. Det hade varit mycket allvarligt för industriministern, som hade en väsentlig del av sin politiska bas i denna rörelse; en rörelse som förväntade sig att han gjorde sitt yttersta för att klara bolaget ur svårigheterna. Gjorde han inte det kunde det tänkas påverka hans situation, när han en gång lämnade statsrådsbefattningen. Hans förmåga att enbart se till det "allmänna bästa" i denna situation kunde kanske ifrågasättas.

Det kan för övrigt förtjäna påpekas att metoden att låta staten krata kastanjerna ur elden när man fått ekonomiska problem inte är ovan-

lig. Presstödet till andratidningarna är väl det oftast anförda exemplet.

Den här typen av situation kan naturligtvis lätt uppkomma för statsråden i många andra sammanhang. Deras kamp för intressegrupper och organisationer som står dem nära är kanske inte alltid enbart ett uttryck för att de anser det riktigt och rätt att gynna dessa. Det kan också vara så att de inser att ett annat agerande skulle kunna kraftigt påverka hela deras framtida livssituation. I än högre grad kan det gälla om organisationerna ger ekonomiska bidrag till det parti de företräder.

En annan fråga som vi tog upp, men behandlade i mycket försiktiga ordalag gällde statsrådets relationer till närstående, det vill säga make/maka, sambo, barn, föräldrar och syskon.

I USA är det uttryckligen förbjudet att anställa någon närstående i det egna departementet eftersom tvivel kan uppstå om statsrådets opartiskhet; i näringslivet är det också självklart, att man bör undvika sådana situationer. Uppstår de så att säga under resans gång försöker vi ordna med omplaceringar till andra delar av organisationen.

I kanslihuset är relationer av det här slaget långt ifrån ovanliga. Det mest kända exemplet är väl att Kjell Olof Feldt anställde sin hustru som informationssekreterare.

I vår rapport uttryckte vi vårt principiella avståndstagande samtidigt som vi betonade problemets svårighetsgrad. Vi var naturligtvis mycket medvetna om att varje försök till precisering, som i praktiken nog i första hand skulle drabba den kvinnliga parten, omedelbart skulle leda till upprörda protester från kvinnorörelsen och anklagelser för att vi ville diskriminera. Men problemet finns där.

Arbetet i kommittén kom att bli mycket trevligt. Det var verkligen roligt att tillsammans med dessa kunniga och intelligenta människor försöka finna lösningar på problemen. Med undantag för Bengt Hult kände jag dem alla sedan tidigare.

Bengt imponerade mycket på mig. Han besatt i hög grad vad man brukar kalla för vanligt sunt förnuft. En egenskap som i själva verket inte är särskilt vanlig. Detta i förening med den lätt desillusionerade syn på mänskligheten och den intellektuella klarhet som ett långt liv i domstolarna skänker, gjorde samarbetet med honom sällsynt stimulerande.

Sedan vi väl strukturerat problemställningarna hade vi inga svårigheter att enas om slutsatserna. Ulla drev dock tanken att vi i Sverige skulle införa institutet "Blind Trust", en förvaltningsform som finns i USA och Kanada. Vi andra tyckte inte att det lät som någon bra idé och att den knappast kunde få någon praktisk betydelse.

Med "Blind Trust" menas att statsrådet vid tillträdet överlämnar hela sin förmögenhet till en förvaltare, som därefter sköter den utan någon som helst insyn från statsrådets sida. Jävs- och insiderproblemen blir därmed lösta. Det förutsätter emellertid att förvaltaren omedelbart säljer hela portföljen och placerar likviden på sätt han finner lämpligt. I annat fall kan statsrådet påverkas av att han vet att han har ett stort innehav av till exempel Stora. Detta betyder å andra sidan att statsrådet så småningom får veta att han eller hon har en stor reavinstskatt att betala, vilket kan vara föga angenämt. Man måste vidare införa undantagsbestämmelser, så att statsrådet vid deklarationen hålls okunnig om förmögenhetens sammansättning och hur den förvaltats. Å andra sidan får statsrådet ta konsekvenserna av de positiva och negativa effekterna av förvaltningen.

För att institutet skall kunna införas krävs det alltså lagändringar. Ingår ett bolag i förmögenheten blir dessa ändringar komplicerade. Det är också tydligt att om det bland innehaven ingår aktier i ett familjebolag, majoritetsposter eller dylikt är det svårt tänka sig att lägga sådant i en blind trust.

Vår slutsats blev därför att det knappast föreföll motiverat att vidta lagstiftningsåtgärder för att ge möjlighet att i Sverige införa institutet blind trust. Den praktiska betydelsen måste rimligtvis bli liten. Men Ulla reserverade sig.

# Inget jubileum men en rejäl pension

Våren 1871 utspelade sig inför öppen ridå en djupgående konflikt mellan styrelse och ledning i Stockholms Enskilda Bank. Av styrelsens tolv ledamöter avtågade åtta, däribland såväl ordförande som vice ordförande. Bakom avgångarna låg motsättningar mellan dem och bankens chef och grundare – A.O. Wallenberg. A.O. var en synnerlig duglig och dynamisk person, men han tog också stora risker och var inte särskilt benägen att lyssna på styrelsens synpunkter. Hans risktagande kom för övrigt några år senare att så när bringa banken på fall.

De avtågande herrarna lämnade inte bara sin gamla bank utan vandrade så att säga tvärs över gatan och startade en ny bank, den bank som kom att utveckla sig till Handelsbanken. Konflikten väckte stort uppseende på sin tid och den nya banken kom skämtsamt att kallas Frånskilda Banken. Schismen kvarlämnade också en motsättning mellan Handelsbanken och familjen Wallenberg och dess bank, en spänning som därefter fortplantade sig genom generationerna. När jag 1970 kom till Handelsbanken var denna antagonism en del av arvegodset.

En annan del av arvet var att banken påföljande år skulle fylla 100 år. I banken hade man sedan länge ställt in sig på att ge jubileumsfirandet en storslagen utformning för att därigenom öka kännedomen om banken och sprida glans över dess namn. En omfattande historik över bankens insatser för det svenska näringslivet var under utarbetande och i det närmaste klar. För personalen var det självklart att jubileet skulle firas med stora middagar, medaljutdelning och en eller kanske två månadslöner. På börserna spekulerades det om storleken av den jubileumsbonus som skulle komma aktieägarna till del vid stäm-

man. För egen del hade jag sju år tidigare varit med om att försöka göra det mesta möjliga av Sundsvallsbankens 100-årsjubileum. Det betydde att jag var mycket medveten om hur arbetskrävande sådana arrangemang blir för högsta ledningen. Och det här skulle bli ett evenemang av helt annan dignitet. Högtidstalen, middagsätandet, mottagningen i Stadshuset, skärgårdsutflykt för tillresande utländska bankchefer och mycket annat att förtiga, kunde lämpligen inte delegeras. Det måste jag och Tore ta hand om. I stället för att kunna ägna all kraft åt att lösa bankens problem skulle jag bli tvungen att ägna en stor del av min tid åt jubileumsaktiviteter. Det verkade helt orimligt i den situation vi befann oss.

Ett jubileumsfirande skulle dessutom bli mycket dyrt. Vi kalkylerade litet på det och kom fram till att det kunde röra sig om ett belopp av storleksordningen 40 miljoner, vilket i dagens penningvärde skulle svara mot cirka 250 miljoner. Med tanke på vår mycket dåliga lönsamhet gjorde det ett firande än mer orimligt.

Vi inhiberade därför allt jubileumsfirande. Att Nordens största bank inställde sitt 100-årsjubileum var något som på den tiden uppfattades som synnerligen uppseendeväckande. Det var som att spotta i kyrkan. Det hade samtidigt den fördelen att det kanske mer än något annat klargjorde för personalen vilka drastiska ingripanden som behövdes för att lösa bankens problem.

Samtidigt var det naturligtvis för dem en stor besvikelse att den månadslön de så säkert räknat med nu försvann i fjärran. Å andra sidan har jag aldrig förstått rimligheten i att de personer som råkar arbeta i ett företag när 100-årsdagen passerar skall erhålla en belöning för detta. Vad man firar vid ett sådant tillfälle är rimligen vad som åstadkommit av generationer av bankmän, de flesta sedan länge hädangångna.

De som arbetade i banken under åren kring 1970 hade dock av andra skäl gjort sig förtjänta av en särskild belöning. De hade fått utstå omvärldens kritik och smädelser och sedan lojalt gripit sig an med det omfattande och för dem själva ofta påfrestande arbetet med den stora omorganisationen av banken. För allt detta var vi dem sannerligen stort tack skyldiga. Det är därför naturligt att jag under de första åren funderade en hel del kring frågan hur vi skulle finna något lämpligt sätt att uttrycka vår tacksamhet. I samband med att vi inställde jubileet hade jag också vagt antytt att vi kanske kunde hitta på något annat till glädje för personalen.

## *Oktagonens tillkomst*

Som regel är det inte så lätt att säga när en tanke föds och en idé börjar utformas. I Oktagonens fall är det emellertid enkelt med tidsbestämningen. Det hela började när jag var på väg mellan Västerås och Stockholm en sen oktoberkväll 1972. Årets Arosmässa hölls den 28 oktober och jag hade deltagit i en paneldebatt med representanter för näringsliv och fack. Debatten handlade på sedvanligt sätt om hur man skulle få i gång den ekonomiska tillväxten, men också om ökat inflytande och delägarskap för de anställda. Till vänster om mig på estraden satt Hans Werthén, som sedan sex år gjutit nytt liv i Electrolux, och till höger Sune Tidefelt som facklig representant. Bakgrunden var den diskussion som börjat komma i gång om olika vägar att öka den industriella demokratin och de anställdas och samhällets inflytande. I bankerna hade vi fått representanter för staten i styrelserna, och när det gällde industrin förberedde man lagstiftning som skulle ge de anställda laglig rätt till representation i företagets styrelser. I det fallet hade bankerna tills vidare lämnats utanför av banklagstekniska skäl. Inom LO hade Rudolf Meidner fått i uppdrag att fundera på problemen, ett funderande som några år senare ledde till förslaget om löntagarfonder.

Från näringslivets sida talade vi om vinstdelning och om möjlighet för de anställda att köpa aktier. Från fackets sida var man försiktig men talade en del om fonder. Vi från näringslivet hade emellertid inte något konkret och effektivt förslag att komma med.

I mörkret kunde jag se trätopparna glida förbi mot himlen och sedan ana hur Enköpingsslätten bredde ut sig. Eftersom det var sent var det bara få bilar vi mötte. Jag blev körd i en fin hyrbil, motorn spann och det fanns gott om tid för funderingar.

I Handelsbanken hade vi 1970 års besvärliga kris bakom oss. Tack vare ett segt och skickligt jobb från alla i banken var vi på god väg upp ur svackan och kunde se fram emot ett årsresultat som skulle bli riktigt bra.

Detta betydde att våra medarbetare hade gjort någonting utöver vad man så att säga rent avtalsmässigt hade rätt att kräva, något mer än att gå till kontoret i Matfors eller Kalmar och hyggligt klara av dagens arbetsuppgifter. Var det då inte skäligt att de skulle få del i det bättre resultat som därigenom skapats? För mig tedde det sig också rimligt att de anställda skulle vara med när vi fattade beslut som påverkade bankens liv och utveckling och därmed i hög grad deras egen tillvaro. Den motsättning mellan kapital och arbete som socialismen bygger på

föreföll mig främmande och konstlad. Jag hade alltid uppfattat det så att kapitalet, det vill säga aktieägarna, och de anställda i hög grad hade samma intresse. Intresset var att företaget, i det här fallet banken, gick bra och det därmed fanns möjlighet att ge de anställda goda villkor, det vill säga trygghet i anställningen och god arbetsmiljö, och samtidigt ge aktieägarna bra avkastning på de pengar de satt in. Det naturliga var därför att de anställda inte bara var löntagare utan också aktieägare i det företag där de arbetade och i den senare egenskapen fick njuta frukterna av sitt ägarskap och blev representerade i bankens styrelse.

Hur skulle man från dessa utgångspunkter konstruera ett system som gav de anställda en erkänsla och samtidigt delägande i företaget? Det var det jag satt och funderade på i bilen.

Det vi mest talat om i Västerås hade varit olika sätt att direkt tillföra de anställda aktier. Det fanns en hel del exempel på detta. De anställda hade fått möjlighet att köpa aktier billigt i vissa företag och i samband med jubileer hade man i andra fall delat ut aktier till personalen. Resultatet av detta hade emellertid blivit ganska magert. I stor utsträckning hade de anställda efter någon tid sålt aktierna och tagit hem pengarna. Under alla omständigheter blev på så sätt ägandet spritt på många händer och något inflytande via bolagsstämman gav det inte. Det var också främmande för löntagarna att uppträda på bolagsstämmorna. Där kände de sig små och obetydliga bland de stora aktieägarna. Det gällde därför att finna en konstruktion som ledde till att de anställdas ägande kunde få verklig tyngd. Det borde alltså hållas ihop i någon form av fond eller dylikt.

När jag i början av 50-talet arbetade i SNS bad vi två unga industrimän, Sven Åsbrink och Torsten Skytt, att göra en liten utredning om vinstandelssystem. Frågan är inte ny utan har varit på tapeten ända sedan mitten av 1800-talet. Vad jag framför allt fäste mig vid i deras undersökning var att det redan i början av seklet hade funnits så oerhört många vinstandelssystem i såväl USA som England, Frankrike och Tyskland. Det rörde sig om tusentals. Av dessa system fanns det emellertid nästan ingenting kvar. Däremot hade många nya kommit till. Dödligheten var alltså hög. Det verkade vara ett gemensamt drag i själva deras konstruktion som fick den effekten.

Helt naturligt startar man vinstandelssystem när det går bra för ett företag. Fram emot årsskiftet när man ser hur det har gått, betalas sedan vinstandelen ut till de anställda. Företaget fortsätter att gå bra ett antal år, men förr eller senare börjar resultatet bli sämre. Den naturliga konsekvensen blir då att någon vinstandel under sådana omstän-

digheter inte skall utgå. Nu har emellertid de anställda vant sig vid att få en gratifikation vid julen och ställt in sin ekonomi efter det. Resultatet blir därför bråk och missnöje, och företagsledningen säger sig att ska det bli på det här sättet, så är det bättre att vi slutar med alltsammans. Det var ju meningen, att ni skulle uppleva inte bara de positiva effekterna utan också de negativa. Systemet avskaffas därför. När tiderna blir bättre startar sedan andra framgångsrika företag nya system.

Det här problemet kunde man undvika om man sköt upp utbetalningen av vinstandelarna tills folk gick i pension. Det var visserligen tråkigt om det inte blev någon vinstandel vissa år, men för den anställde betydde det bara att det man fick vid pensioneringen inte minskade men heller inte ökade, vilket inte var så svårt att stå ut med. Det här skulle också betyda att om man lyckades klara av att betala vinstandelar under en lång följd av år, så skulle de medel som så småningom samlades i fonden eller stiftelsen kunna bli högst betydande.

När jag i de första morgontimmarna sattes av vid vårt hus på Djurgården tyckte jag att en hållbar konstruktion hade börjat ta form. Det var visserligen söndag, men jag var fylld av iver att komma vidare och fick tag på Olof Kyhlberg som gärna ställde upp. Tillsammans började vi skissa på ett förslag och diskutera hur vi skulle lösa olika problem.

### *Förslagets grundläggande drag*

För det första gällde det att bestämma sig för under vilka omständigheter det kunde vara motiverat att ge de anställda del i resultatet. Det föreföll mig uppenbart att en förutsättning för att man skulle kunna tala om något ”merresultat” var att banken uppnådde en avkastning på det egna kapitalet som översteg genomsnittet för övriga affärsbanker. Det var tecknet på att man under givna yttre omständigheter presterat något utöver det normala. Fanns det inte ett sådant överskott, fanns det heller inga pengar att dela ut. I en marknadsekonomi är ett villkor för långsiktig överlevnad att man har minst lika god lönsamhet som branschen i övrigt.

Nu var det rimligt att inte bara de anställda utan även aktieägarna skulle ha glädje av om det blev ett ”merresultat”. En enkel tumregel kunde vara att man tog hälften var. Innan aktieägarna kunde få några pengar, måste de dock vid den tiden först beskattas i bolaget med 50 procent. Man borde därför låta de anställda få en tredjedel av ”mer-

resultatet” medan återstående två tredjedelar stannade hos aktieägarna.

Nästa fråga var hur medlen skulle delas mellan de anställda. För mig tedde det sig naturligt att alla skulle få lika stor andel i det gångna årets merresultat under förutsättning att de hade arbetat under hela året. För deltidsanställda, nyanställda etc, fick andelen reduceras med hänsyn till deras kortare arbetstid. Det blev en hel del diskussion om detta i ledningsgruppen i banken. Flera hävdade, icke utan skäl, att mer kvalificerade tjänstemän gav ett större bidrag till bankens resultat än de som hade mer rutinbetonade arbetsuppgifter. Konsekvensen skulle bli att de som hade bättre betalt fick en större andel och de lägst avlönade en mindre. Men ett sådant system skulle nog inte skapa den känsla av samhörighet, som var ett viktigt syfte med förslaget. Vi stannade därför för att alla skulle få samma andel.

En grundidé var att pengarna skulle samlas upp i något slags fond och betalas ut i samband med att den anställde gick i pension. Men hur skulle fonden konstrueras? Vem skulle utse styrelsen? Och så vidare. Eftersom pengarna tillhörde alla anställda i banken var det kanske rimligt att alla fick vara med om att rösta fram en styrelse. Vi kom emellertid snart fram till att det skulle vara oklokt att göra på det sättet och kunna uppfattas som att vi försökte driva in en kil mellan de anställda och den fackliga organisationen. Det var sannerligen inte vår avsikt. Det är av stort värde för ett företag att ha en helt dominerande facklig organisation att arbeta med. I banken hade vi fördelen att Bankmannaförbundet organiserade 85 procent av de anställda, och förbundet företrädde hos oss av starka representanter som åtnjöt de anställdas förtroende. Det fanns därför all anledning att stödja organisationen genom att ge den uppgiften att även i detta sammanhang företräda de anställda. Förslaget blev att fackklubbarna i banken skulle bilda en stiftelse och att klubbarna skulle utse stiftelsens styrelse.

När vi började utforma förslaget mer i detalj visade det sig som ofta annars att skattefrågorna var av avgörande betydelse för hur vi tekniskt skulle konstruera systemet. Det var inte möjligt att veta hur skattemyndigheterna skulle komma att se på vår konstruktion utan det krävdes förhandsbesked. Något sådant kunde vi inte få förrän fram emot hösten nästa år, och det var först sedan vi fått det som vi kunde spika utformningen i detalj. Att vänta så länge med ett principbeslut var emellertid föga tilltalande.

Förslaget blev därför att vi skulle fatta principbeslut nu och i bokslutet avsätta 10 miljoner kronor till en av facket bildad stiftelse som skulle placera medlen i Handelsbanksaktier. På det här sättet skulle vi

kunna komma i gång och det skulle finnas grund för att vid bolagsstämman utse styrelseledamöter som representerade stiftelsens aktieinnehav. I det hänseende blev förslaget en ordinarie och en suppleant.

### *Behandlingen i styrelsen*

Detta var alltså grundtankarna i den promemoria som jag skrev som underlag för diskussionen om förslaget i styrelsen. Den skickades ut någon vecka före sammanträdet i december tillsammans med en annan promemoria där jag redogjorde för det sannolika resultatet av årets rörelse. Den senare promemorian var viktig. Den visade nämligen att vi hade ökat vinsten med mer än 20 procent och att vi med all sannolikhet skulle redovisa en bättre lönsamhet än genomsnittet för övriga affärsbanker. Det var länge sedan vi gjort det. Vi hade dessutom möjligheter att fylla på i ladorna, så att vår tidigare bristfälliga konsolidering blev fullt i klass med de övriga affärsbankernas. Det beräknade överskottet uppgick till 272 miljoner och i jämförelse med det var ju 10 miljoner en mycket modest summa.

Jag hade givetvis diskuterat förslaget i detalj med Tore Browaldh. Han delade helt uppläggningsen och var entusiastisk för idén. Utan hans stöd var det ingen mening med att över huvud taget ta upp frågan i styrelsen.

Styrelsemötet blev kämpigt. Jag visste att flera av styrelseledamöterna hade uppvaktats av SAF i syfte att få dem att stoppa förslaget. Jag hade för övrigt själv liksom Tore fått påtryckningar av Olle Ljunggren och Curt Nicolin, vd respektive ordförande i SAF, som framhållit det olämpliga och störande i mitt förslag.

Vid styrelsemötet kom motargumenten på rad:

- Om man hade anledning tro att det snart skulle komma ett förslag om styrelserepresentation för de anställda i banker på samma sätt som i industrin, vore det då inte bättre att vänta tills man visste vad förslaget innebar?
- Beräkningen av merresultatet verkade svårförståelig och onödigt komplicerad. Det skulle nog visa sig att en sådan konstruktion inte höll i längden.
- Om man ville belöna de anställda för deras insatser under krisen, vore det då inte bättre att i stället ge dem ett kontant belopp?

- Det här var ett mycket långtgående förslag som kunde få vittgående konsekvenser för näringslivet i dess helhet. Man borde därför utreda det noggrant och sträva efter en samlad lösning för hela näringslivet.
- Visserligen hade banken repat sig efter krisen på ett berömvärt sätt men vår situation var fortfarande känslig. Var det då klokt att ensidigt vidta en åtgärd som säkert skulle väcka negativa reaktioner hos övriga banker? Vårt sätt att definiera ”övervinsten” som den kallades i promemorian var ju närmast provocerande.

Jag försökte argumentera emot så gott jag kunde och framhöll att vi inte som vanligt skulle sitta och vänta på initiativ som kom från andra och som ledde till förslag som vi ogillade och protesterade mot. Våra protester brukade göra föga intryck. Vore det inte bättre att för en gångs skull själv ta initiativet och åstadkomma lösningar som bättre svarade mot hur vi menade att frågorna borde lösas?

Det stöd jag fick kom från några yngre ledamöter som uttalade sig positivt samt från statens två representanter. Som jag nämnt tidigare var representanterna Torbjörn Fälldin och Erik Grafström. Båda hade tyngd och åtnjöt stor aktning och respekt i kretsen. Erik Grafström, generaldirektör för Vattenfallsstyrelsen, hade socialdemokratisk anknytning men hans sätt att argumentera och hans allmänna synsätt låg nära ledamöterna i övrigt. Båda framhöll att det var med viss tvekan de yttrade sig med tanke på sin speciella ställning. De var emellertid för förslaget.

Det lutade dock mot att min pm skulle läggas på hyllan tills vidare. Avslutningsvis tog emellertid Tore till orda. Han gick i detalj igenom vad som sagts och på de olika punkterna argumenterade han kraftfullt för mitt förslag.

Detta försatte styrelsen i situationen att man vid ett avslag skulle desavouera såväl sin nytiltsatte vd som sin ordförande. Med tanke på att man så nyligen varit i en kris och nu föreföll på god väg upp på land var man obenägen till något sådant.

Beslutet blev därför att man i princip ställde sig positiv till förslaget, som skulle utformas mer i detalj så att man i början av året kunde ta mer definitiv ställning.

Det gällde emellertid att övertyga de tvekhågsna. Det ledde för Tore och mig till många samtal och argumenterande pm. Styrelsens starke man – Sandvikschefen Wilhelm Haglund – hade på grund av resa inte varit närvarande. Det var kanske tur. Det visade sig nämligen att han inledningsvis var starkt kritisk.

Vid sammanträdet i januari var tveksamheterna övervunna. Vi fastställde nu också den viktiga principen att styrelsen varje år fattade särskilt beslut om någon avsättning skulle ske eller ej. I den mån man fann att systemet inte fungerade på det sätt man tänkt sig, kunde man alltså avsluta det hela. Så är det fortfarande, även om frågan aldrig blivit aktuell på allvar. Numera skulle det naturligtvis krävas mycket starka skäl för att man skulle ge sig på att sluta med något som fungerat så väl. Däremot har man i samband med de årliga besluten i samråd med Oktogonens styrelse gjort en hel del tekniska förändringar i systemet.

### *Intresseorganisationernas inställning*

För en organisation – vare sig det rör sig om en arbetsgivareförening eller ett fackförbund – är det ett hot mot organisationen när någon bryter sig ut ur ledet, och det var någonting som vi i hög grad gjorde i det här fallet.

För en arbetsgivareförening är det naturligt att vänta på att de anställda skall ställa krav som man sedan har till uppgift att förhandla ned. Att erbjuda de anställda en ekonomisk förmån som de inte begärt föreföll förnuftsvidrigt. Dessutom i ett läge då diverse förslag om löntagarinflytande var på tapeten. Det här kunde få olämpliga smittoeffekter.

Man hade vidare sedan början av 50-talet, då frågan om vinstandels-system aktualiserats på politisk väg, från arbetsgiversidan motsatt sig sådana system. De anställdas villkor skulle till alla delar regleras av de kollektivavtal huvudorganisationerna förhandlade fram. Punkt och slut.

På samma sätt, om än med omvända förtecken, är det för de fackliga organisationerna. Man ser som sin uppgift att ställa krav och försöka få dem tillgodosedda med så liten prutmån som möjligt. Här skulle man få någonting som man inte krävt. Det gav ingen uppgift för facket. Kanske var det här ett listigt sätt att minska fackets makt och inflytande.

Det var dessutom så att man sedan länge från LO:s sida bestämt hade motsatt sig individuella och företagsbundna system. De stred mot den solidariska lönepolitiken och att samma jobb skulle betalas lika oberoende av företaget. De kunde dessutom skapa gemensamma intressen hos kapitalägare och löntagare, vilket betraktades som olämpligt.

På tjänstemannasidan hade man väl inte tagit ställning så klart, men på centralt håll kände man instinktivt att det här var någonting som man borde vara försiktig med och inte föregripa diskussionen.

Fackets främste representant i banken var Kaj Ytterskog, som också var vice ordförande i Bankmannaförbundets<sup>8</sup> styrelse. Kaj hade varit min motpart i alla de diskussioner som vi haft i samband med de organisationsförändringar och personalneddragningar som blivit en följd av de åtgärder vi vidtagit i banken för att lösa krisen 1970. Han var en kraftfull och klok motpart. Under våra diskussioner hade vi fått stor aktning och respekt för varandra, känslor som undan för undan växte till vänskap. Vi litade på varandra och med Kaj kunde jag öppet och utan förbehåll diskutera alla de problem som fanns, så att vi gemensamt kunde komma fram till rimliga lösningar. Kaj blev såld på idén och bestämde sig för att helhjärtat stödja den. Han mötte stark opposition i Bankmannaförbundets styrelse. Men slutet blev att han förklarade att oavsett vad man i övrigt tyckte i förbundsstyrelsen, så tänkte man i Handelsbanken medverka till att förslaget genomfördes.

Facket i banken åtog sig alltså att satsa de 1 000 kr som behövdes som grundkapital för den stiftelse som skulle förvalta pengarna och svara för utbetalningen till de anställda. Man beslöt samtidigt att stiftelsen skulle ha namnet Oktogonen. Det tog man efter bankens sekelgamla symbol som är en åttkanting.

Det dröjde i själva verket fram till 1979 innan Bankmannaförbundets styrelse tog ställning i frågan. Man fattade då beslut om att ställa sig positiv till vinstandelssystem av vår typ. Man ville nu den fackliga vägen verka för att sådana system infördes i alla banker. Vid den tiden hade liknande system kommit i gång på många håll i bankerna. Men Kajs tidigare avvikelse hade man inte glömt och Kaj lämnade förbundsstyrelsen i detta sammanhang.

### *Bankinspektionen<sup>9</sup> och revisorerna*

Bankers verksamhet är i detalj reglerad av banklagen och det var inte självklart att bankens styrelse hade rätt att disponera en del av överskottet på det sätt som vi tänkt oss. Frågan aktualiserades i samband med att bokslutet skulle fastställas och godkännas av våra revisorer. Re-

8) Numera Finansförbundet.

9) Numera Finansinspektionen.

visorskollegiet i en bank var då en månghövdad församling. I vårt fall var nio revisorer utsedda av bolagsstämman medan tre utsetts av Bankinspektionen. Dominerande bland de tre var justitierådet Peter Westerlind, som varit med om tillkomsten av den nya banklagen och skrivit kommentaren till den. Stämmans revisorer var med på noterna, men jag hade förstått att särskilt Westerlind var mycket tveksam till om banken verkligen hade rätt att införa ett resultatandelssystem av den typ som vi tänkt oss. Det var uppenbart att vi inte skulle kunna genomföra vår idé om de av staten utsedda revisorerna motsatte sig det.

I Bankinspektionen hade generaldirektören Wulff gått i pension och ersatts av Sten Walberg, som även han hade ett föregående som hög jurist. Jag hade haft mycket att göra med Walberg i samband med alla de praktiska problem som uppkom i samband med att vi skulle avveckla de ”affärer” som spelade en viktig roll i bankens kris. Han hade hjälpt mig att finna praktiska lösningar på problemen. Jag tog upp frågan med honom och utvecklade de fördelar ur bankens synpunkt som ett införande av systemet kunde medföra. Det låg ju också i linje med tankegångar i tiden. Frågan ansågs principiellt viktig och skulle därför tas upp av inspektionen i plenum.

Upplösningen blev dramatisk. Sammanträdet i inspektionen ägde rum samma dag som vi hade slutsammanträde med bankens egen revision. Inspektionens sammanträde ägde rum på förmiddagen och sammanträdet hos oss hade därför förlagts till eftermiddagen så att vi hade tillgång till inspektionens beslut när våra revisorer tog slutlig ställning till bokslutet.

Jag var inkallad till våra revisorer på eftermiddagen för att svara på frågor och redogöra för olika problem som rörde bokslutet. Vi hade telefonkontakt med inspektionen så att vi snabbt skulle kunna få del av deras beslut och meddela våra revisorer detta. Inspektionens sammanträde drog emellertid ut på tiden och när jag gick in till revisorerna visste jag inte hur det hela skulle sluta. Jag stod där i sammanträdesrummet i hörnet ut mot Strömmen och solen glittrade på vattnet medan jag försökte få tiden att gå genom att svara utförligt på olika frågor och ta upp sådant som var fjärran från det för mig centrala problemet. Jag hade kommit överens med en av våra jurister, Jan Romney, att han skulle komma in med en lapp till mig så snart beskedet kom. Men tiden gick och ingen Romney uppenbarade sig. Risken ökade att frågan skulle komma upp och Westerlind argumentera mot och få sina kolleger med sig och allt gå till spillo. Men så kom äntligen Jan Romney och smög en lapp i min hand medan jag ivrigt stod

och pratade. Försiktigt öppnade jag handen och sneglade på lappen på vilken det stod: Ja.

Jag meddelade inspektionens beslut och därmed var frågan avgjord och även detta hinder undanröjt.

Vid sitt sammanträde den 6 februari 1973 fattade sedan styrelsen principbeslut om att mer i detalj utreda det nya systemet och i årets bokslut gjordes en första avsättning på 10 miljoner.

### *Stämmans roll och reaktion*

Vid stämman i mars informerade jag om våra tankegångar. Till årsskiftet lämnade sedan skattemyndigheterna efter en hel del nervpåfrestande turer äntligen tillfredsställande besked, och den 5 februari 1974 fattade styrelsen slutgiltigt beslut angående systemets utformning och gjorde den första avsättningen i enlighet med principerna för hur storleken av "merresultatet" skulle fastställas.

Införandet av systemet har alltså aldrig beslutats av någon bolagsstämma utan det var styrelsens beslut och det är styrelsen som varje år tar ställning till hur systemet ska vara utformat och om vi ska fortsätta med det. Att det är på det här sättet sammanhänger med att vi betraktar utbetalningarna som underlag för framtida pensioner till de anställda. Det är alltså fråga om anställningsvillkor i banken och sådana ska beslutas av styrelsen. Det är också på det sättet som de betraktas ur skattesynpunkt.

Man skulle emellertid samtidigt kunna hävda att det är en så stor och principiellt viktig fråga att det vore rimligt att bolagsstämman fick tillfälle att ta ställning till den. Aktieägarna kunde se det så att avsättningarna i realiteten innebär att medel som tillhör dem på detta sätt överförs till de anställda. Det var uppenbart att om några aktieägare tog upp frågan på bolagsstämman och ställde krav på att beslutet skulle fattas vid stämman så skulle det vara mycket svårt att motsätta sig detta. Jag sa mig därför att det var nödvändigt att vid stämman informera utförligt om innebörden av beslutet och ge stämman möjlighet att behandla frågan och eventuellt ställa krav.

Jag ska gärna erkänna att det var med viss spänning som jag tog upp frågan de första stämmorna. Spänningen fanns även senare när avsättningarna börjat få betydande omfattning och därmed lätt kunde ge upphov till kritiska synpunkter. I sammanhanget var det naturligt att utveckla för stämmodeltagarna att systemet i själva verket var mycket

fördelaktigt ur aktieägarnas synpunkt. Det var först om det verkligen uppstod ett ”merresultat” som det kunde bli fråga om någon avsättning. Merresultatet innebar att de kunde räkna med en avkastning på sina pengar som översteg den för branschen normala och det var någonting som aktieägarna hade all anledning att vara tacksamma för och någonting som helt berodde på de anställdas fina prestationer.

Så har också bankens bolagsstämmor sett saken och vi råkade inte vare sig under de första åren eller senare ut för någon allvarlig opposition, även om det ställdes en del kritiska frågor under de första stämorna. Allteftersom åren gått har det blivit vanligt att deltagare i stämman ställer sig upp och tackar de anställda för deras insatser och gläder sig åt att dessa genom Oktogonsystemet får sin belöning.

Det är ju så vid bolagsstämmor att det kan vara lite slumpartat hur utvecklingen blir, och det är viktigt för utgången om någon snabbt tar ordet och kraftfullt pläderar för det ena eller det andra. I vårt fall spelade en av våra nöjda kunder på Lidingö en betydelsefull roll vid flera stämmor. Han var tv-handlare, stor och kraftig och hade lätt för att uttrycka sig. På den ena stämman efter den andra kunde jag under inledningsåren med glad förväntan se honom resa sig och entusiastiskt utveckla hur duktiga vi var i banken och hur roligt det var att vi hade det här systemet och att det nu hade blivit en så stor avsättning till Oktogonen i bokslutet.

### *De anställdas reaktion*

Våren 1974 blev avsättningen till Oktogonen 17 miljoner, vilket tillsammans med de 10 miljoner som avsatts året innan blev ett aktningvärt belopp. Tidningarna gjorde reportage och visade bilder från våra bankkontor där personalen talade om sin glädje över att nu ha blivit så många tusen kronor rikare. Men det var naturligtvis en något abstrakt glädje.

Det var trevligt att få årsbeskedet från Oktogonen där summan stod angiven, men den dag då man skulle få några pengar i handen tedde sig för de flesta mycket avlägsen. Det är därför naturligt att man funderade på om det inte skulle vara bättre om pengarna kom ut tidigare. Inte minst för de unga låg det nära till hands att tänka i sådana banor.

Idéer av det slaget fick näring när den ena efter den andra av de övriga bankerna följde oss i spåren. Först ut var SE-banken, som starta-

de 1977. Under de följande fem åren följde sedan praktiskt taget alla banker efter. Deras system skilde sig från vårt i flertalet fall. En viktig skillnad var att andelarna betalades ut efter fem år eller liknande.

Det fanns också bland de anställda sådana som av ideologiska skäl ställde sig tveksamma till Oktogonsystemet. Deras sympatier låg mer i linje med det förslag till löntagarfonder, som nu med kraft drevs av fackföreningsrörelsen.

Det fanns alltså till en början en hel del opposition mot systemet bland de anställda i banken. Numera är denna opposition överspelad. Mycket sammanhänger det nog med att så många börjat få ut Oktogonpengar och kunnat vittna om hur bra det var att få en rejäl slant då man skulle ställa om till pensionärstillvaron.

Kaj Ytterskog var den förste ordföranden och ledde arbetet i Oktogonens styrelse under de inledande sju åren, då verksamheten tog form. Han gjorde samtidigt karriär i banken och blev bankdirektör och chef för ett av våra största kontor, det som fyller nedervåningen i huvudkontorsbyggnaden vid Kungsträdgården. Att sitta i Oktogonens styrelse ger erfarenheter som man har glädje av i sitt arbete i banken. Kaj efterträddes av Barbro Johansson, som i dag är bankens första kvinnliga vice vd.

### *Förändringar i systemet*

År 1974 hade vi alltså fastlagt hur systemet skulle se ut, och i allt väsentligt gäller fortfarande det beslut som vi då fattade. Det är dock givet att erfarenheter som vi gjort och förändringar i de yttre omständigheterna har lett till en del modifikationer.

Enligt det grundläggande beslutet fick Oktogonens innehav av aktier i banken inte överstiga 5 procent av bankens aktiekapital. Detta för att lugna oroliga styrelseledamöter. Efter några år hade emellertid den tveksamhet som inledningsvis funnits hos flera av styrelsens ledamöter helt försvunnit. Oktogonens aktieinnehav i banken kändes inte längre som ett latent hot. Man upplevde i stället att det nya systemet innebar en verklig styrkefaktor för banken, samtidigt som man satte stort värde på de nya styrelsekamraterna. Femprocentsregeln togs därför bort. I dagsläget svarar Oktogonen för cirka 10 procent av röstvärdet i banken. Av stiftelsens kapital har ungefär hälften placerats i aktier i banken.

När jag i december 1972 redogjorde för systemet för styrelsen angav jag att det verkade rimligt att tänka sig att vi under gynnsamma om-

ständigheter skulle klara av att uppnå ett merresultat vartannat eller vart tredje år. Jag kunde aldrig föreställa mig att det skulle bli så att vi faktiskt har gjort detta vartenda år ända sedan systemet kom till. I ett räkneexempel kom jag fram till 55 miljoner som ett maximum för Oktogonens kapital. Sedan skulle utbetalningarna väga jämnt eller överstiga inbetalningarna. Hade vi anat att vi 25 år senare skulle vara uppe i närmare 10 miljarder hade nog styrelsen blivit mycket orolig och knappast gått med på förslaget. Lika litet anade våra anställda att de var och en då de 25 år senare gick i pension skulle få ut drygt 2 miljoner från Oktogonen om de var kvar så länge. Att det gått på detta sätt sammanhänger också i hög grad med den mycket gynnsamma utvecklingen på aktiebörsen sedan systemet startade.

### *Löntagarfonderna*

Diskussionerna kring Rudolf Meidners förslag och införandet och avskaffandet av löntagarfonderna har på olika sätt varit av betydelse ur Oktogonens synvinkel. Förslaget innebar att det fanns ett alternativ till vårt system, men från andra ideologiska utgångspunkter. Detta påverkade som nämnts diskussionerna bland de anställda inom banken och i Bankmannaförbundet.

Löntagarfonderna som infördes 1984 fick sina medel genom tillfällig vinstskatt och särskild vinstskatt och vinstdelningsskatt. Inte minst för bankerna blev det fråga om stora belopp. Det var därför naturligt att fråga sig om vi verkligen under sådana omständigheter skulle fortsätta med systemet, när vi måste räkna med starkt ökad skattebelastning. Handelsbankskoncernen kom att sammanlagt betala in 1,4 miljarder i sådana skatter. Frågan togs också upp till ordentlig diskussion. Vid det laget hade vi emellertid så gynnsamma erfarenheter av vårt system och det hade vunnit så allmän acceptans bland de anställda, att vi bestämde oss för att fortsätta.

När vi startade Oktogonsystemet fick vi kritik från näringslivet i övrigt för att vi bröt oss ut och gick vår egen väg. Oktogonen och vårt starka engagemang i systemet ledde till att vi 10 år efter starten åter igen skilde ut oss.

Våren 1983 hade regeringen gjort klart att man avsåg att till höstrikdagen lägga fram förslag om införande av löntagarfonder. Detta gav upphov till en massrörelse i det svenska näringslivet. Proteströrelsen kom att ledas och symboliseras av den småländske företagaren Gunnar

Randholm och kulminerade i den stora marschen till kanslihuset den 4 oktober. I juni tog Svenska Arbetsgivareföreningen initiativet till ett upprop till Sveriges regering med följande innehåll: ”Se till Sveriges och svenska folkets bästa! Avstå från att genomdriva kollektiva löntagarfonder!”

Man skickade ut brev till börsföretagens ordförande och verkställande direktörer och bad dem skriva under uppropet. Brevet var undertecknat av Curt Nicolin, Olof Ljunggren, Sven Wallgren och Lars Nabseth, det vill säga ordförande och verkställande direktörer i Arbetsgivareföreningen och Industriförbundet.

Jag skulle tro att det bara var en försvinnande minoritet bland dem som fick brevet som inte finns med som undertecknare. I vårt fall riktade sig brevet till Tore Browaldh, Tom Hedelius, Jan Ekman och mig. Vi skrev inte under och tillhörde alltså den lilla minoriteten.

Bakgrunden var helt enkelt den att vi konstaterade att Oktogonen måste betecknas som en kollektiv löntagarfond, visserligen av en helt annan konstruktion än regeringens förslag, men obestriddligen en kollektiv fond som ägdes av våra löntagare. På ledningens vägnar svarade jag därför upppropets initiativtagare att vi hade svårt att underteckna upppropet i dess nuvarande utformning och formulerade ett alternativ som skulle täcka in Oktogonen. Den formulering jag föreslog var följande:

Det är viktigt att de som arbetar i företagen får möjlighet att som individer bli delaktiga i de goda resultat de skapar och som grupp erbjuder praktiska vägar att ta och utöva ett ägaransvar i sina egna företag. System som fyller dessa krav finns redan i många företag i Sverige och nya är under utvecklande.

Att genomföra löntagarfondssystem som inte fyller sådana krav skulle bryta sönder det marknadsekonomiska systemet i vårt land. Vi vädjar ...

Från initiativtagarnas sida svarade man att man inte kunde tänka sig att ändra formuleringen på det sätt som vi ville. Man ville hålla fast vid en enkel och slagkraftig formulering och menade dessutom – säkerligen med all rätt – att många småföretagare kunde ha svårt att skriva under en formulering sådan som vår. Vi ställde oss alltså vid sidan av det mäktigt frammarscherande opinionståget och fick livligt erfara det tryck från ett kollektiv som avvikare får uppleva.



*Inge Nyberg och Kaj Ytterskog, Oktogonrepresentanter under inledningsåren.  
Längst till vänster AGA-chefen Sven Ågrup.*

### *Styrelserepresentationen*

I samband med införandet av systemet erbjöds alltså Oktogonens styrelse att nominera två personer till bankens styrelse, en ordinarie och en suppleant. De första representanterna blev den dåvarande kamreren Kaj Ytterskog och Leif Dahlkvist, som var kamrer vid kontoret i Kävlinge. I samband med deras inträde hade vi klargjort att vi hade svårt att tänka oss att om de bankanställda fick laglig rätt till representation i bankens styrelse, man då skulle bli representerad såväl i den egenskapen som i egenskap av företrädare för Oktogonen. Kaj och jag var överens om att det vore orimligt och Oktogonens styrelse var helt införstådd med den principen. Oktogonrepresentanter hade börjat få erfarenhet av styrelsearbetet och kunde konstatera att i realiteten gjorde vi ingen som helst skillnad mellan suppleanter och ordinarie, alla kallades till sammanträdena och agerade på precis samma sätt. Några omröstningar förekom inte och har för övrigt inte förekommit i Handelsbanken i mannaminne. De förstod vidare att om det var något problem med styrelsearbetet så var det närmast att styrelsen var alltför månghövdad. Det blir lätt så i banker där man har behov av att få

många olika typer av kunder och intressen representerade i styrelsen. Vid den här tiden hade styrelsen i banken sammanlagt 26 ledamöter.

Samtidigt arbetade regeringen vidare med att göra de ändringar i banklagen, som krävdes för att i bankerna genomföra i stort sett samma system som i näringslivet i övrigt. Detta drog ut på tiden. Vi beslöt att även nu gå händelserna i förväg och finna en typ av representation som verkade förnuftig ur vår synpunkt. För det första bestämde vi att Oktogonen framöver skulle få möjlighet att nominera två ordinarie ledamöter. Oktogonens styrelseledamöter hade nu också märkt att frågor som kunde sägas vara av mer omedelbart intresse för de anställda nästan aldrig kom upp i centralstyrelsen. Där diskuterades inte avtalsfrågor, vilka behandlades i andra sammanhang, och heller inte frågor som kunde gälla arbetsförhållandena ute på de olika regionbankerna eller på de olika kontoren. I den mån sådana frågor kom upp på styrelseplanet var det i styrelserna för de olika regionbankerna. Dessa styrelser tillsattes av centralstyrelsen och hade samma typ av sammansättning. De bestod alltså av folk från näringslivet och regionbanksledningen. Vi bestämde nu att Oktogonen, och därmed de regionala fackklubbarna, skulle få möjlighet att utse en ledamot i varje regionbanksstyrelse. När lagen kom 1976 visade det sig att man i det här hänseendet hade kopierat vårt system.

Facket fick nu lagliga möjligheter att utse ledamöter i centralstyrelsen och även i regionstyrelserna. Från fackets sida hade man emellertid funnit att vår modell fungerade praktiskt och bra och att det kändes tilltalande att sitta i styrelsen som representant, inte bara för de anställda utan också som företrädare för en av bankens största aktieägare. I själva verket är det så att representanterna för Oktogonen kan sätta sig med en särskild tyngd i sina stolar vid sammanträdesbordet, eftersom man företräder långt större aktieinnehav än någon annan av de ledamöter som sitter runt bordet.

Fackets beslut blev därför att man inte skulle utnyttja sin lagliga rätt utan i stället fortsätta med den representation som man fick i sin egen skap av aktieägare i banken. Jag var naturligtvis glad för att man kom till den slutsatsen, men jag är också övertygad om att det var mycket klokt ur de anställdas synvinkel. Handelsbanken är kanske det enda börsnoterade företaget där de anställda avstått från sin lagliga möjlighet.

Jag har erfarenhet från styrelsearbetet i många stora företag, där de anställda finns representerade i enlighet med lagstiftningen. I de flesta fall kan jag nog konstatera att samarbetet mellan de fackliga represen-

tanterna och styrelseledamöterna i övrigt fungerat på ett bra sätt. Man kommer emellertid inte ifrån att det ändå finns en tendens att uppleva situationen i "vi och dom"-termer, vilket minskar tyngden i de anställdas inlägg, som upplevs som partsinlagor. Normalt blir det också så att de fyra representanterna för de anställda sitter vid ena bordsändan. I Handelsbankens fall är det annorlunda. Oktogonens företrädare sitter blandade med övriga styrelseledamöter och något "vi och dom" föreligger inte. Styrelseledamöterna i övrigt ser i långa stycken problemen på samma sätt som Oktogonens representanter. Möjligen kan man säga att de senare i något högre grad företräder de speciella aktieägarintressena. De har uppenbarligen ett starkt intresse av att bankens kursutveckling blir god och att man ger ordentliga utdelningshöjningar, allt till Oktogonens fromma.

Jag skulle i det här sammanhanget vilja citera ett uttalande av Kaj Ytterskog:

En annan sak jag lärt mig under 17 års fackligt arbete är att man inte får inflytande beroende på antalet representanter utan på vilka personer man utser till sina företrädare.

Så sant som det är sagt och det gäller sannerligen inte bara fackliga företrädare.

### *Oktogonen som kapitalförvaltare*

Som nämnts förvaltar styrelsen för Oktogonen ett kapital som vid årsskiftet 97/98 uppgick till nästan 10 miljarder. Av dessa medel är cirka hälften placerat i aktier i Handelsbanken, medan resten är fördelat på ett stort antal företag på börslistan. En liten del finns också placerad i större företag i de nordiska länderna.

Tittar man i årsredovisningen på listan över företag vid sidan om Handelsbanken kan man konstatera en viss övervikt för företag, som brukar förknippas med "Handelsbankskretsen". Detta är naturligt eftersom det är fråga om företag som normalt har omfattande förbindelser med banken och vilka ledamöterna i Oktogonens styrelse ofta väl känner till och kan bedöma.

Styrelsens förvaltning har otvivelaktigt utfallit mycket väl. Till Oktogonen har under åren avsatts drygt 2 miljarder. Det var dessa pengar som vuxit till nästan 10 miljarder. Samtidigt har till de anställda utbetalats 1 miljard. Onekligen inget dåligt resultat.

Det är givet att utvecklingen i hög grad bestämts av kursen på bankens aktier. Det har funnits tider, till exempel på 90-talet och vid börsraset 1987, då kursen och därmed andelsvärdena sjönk kraftigt. Ett verkligt lågvattenmärke var oktober 1992, då aktien stod i 17 kronor. Det vore inte onaturligt om en del andelsägare då skulle frågat sig om det inte vore bättre att man höll en mindre andel av pengarna i SHB-aktier. Sådana tankar har också funnits. Det är för mig mycket glädjande att kunna konstatera att det numera är sällsynt att kritik framförs mot placeringen i bankens aktier. Enigheten är stor bland personalen, att det ligger ett stort värde i att genom Oktagonen vara en stor och dominerande aktieägare i Handelsbanken.

Under uppbyggnadsskedet hade Oktagonstyrelsen anledning att fortlöpande diskutera hur man skulle placera sina ökande medel. Sådan är situationen inte längre. Fram över kan man knappast räkna med att avkastningen på kapitalet och nya medel skall överstiga de samtidiga utbetalningarna. Detta som en följd av att många av våra pensionärer numera varit med länge i systemet. De årliga utbetalningarna har stigit till högst ansenliga belopp. Våren 1998 betalade man sålunda ut ungefär en kvarts miljard kronor till bankens anställda.

### *Oktogonsystemets effekter*

För utomstående är det vanligt att föreställa sig att Oktagonen sporrar de anställda till större ansträngningar och att detta är en viktig förklaring till att bankens lönsamhet utvecklats så väl.

Så har jag aldrig föreställt mig att systemet skulle fungera och det är heller inte motiveringen för dess tillkomst. Som sagts tidigare så är det i stället ett skälighetsresonemang som ligger bakom. Om utvecklingen blir särskilt god i banken är det skäligt att även de anställda får njuta av dess frukter.

Det sagda utesluter emellertid inte att Oktagonen kan ha spelat en viktig roll för bankens goda utveckling. Handelsbankens rörelse drivs i enlighet med den särskilda "filosofi" som vi utvecklat och som genomsyrar organisationen. En central tanke i denna filosofi är decentralisering av ansvar och beslutanderätt. Detta har vi drivit mycket långt i banken. Vår decentralisering bygger på en stark tilltro till de enskilda individernas förmåga att finna goda lösningar på de problem de möter, och på respekt för vad de åstadkommer när de anstränger sig att göra sitt bästa.

Man kan säga att Oktogonen är ett utflöde av detta grundläggande synsätt och medverkat till att denna syn fått ett sådant genomslag bland de anställda i banken. I denna mening har Oktogonsystemet haft betydelse för den gynnsamma utvecklingen av bankens resultat.

Systemet har också skapat ett naturligt intresse hos de anställda för resultaträkningen för den egna enheten och för hela banken och vad det är som gör att utfallet blir bättre eller sämre än i andra enheter och i andra banker. Det är ju det utfallet som avgör om det blir någon avsättning till Oktogonen och hur stor den blir. Men utfallet bestämmer också i grunden hur kursutvecklingen blir på bankens aktier. Ju bättre utfall, desto bättre blir på sikt kursen på Handelsbanksaktien. Hur mycket de anställda i slutändan får ut från Oktogonen påverkas i hög grad av hur kursen utvecklar sig på bankens aktier, eftersom så stor del av Oktogonens medel är placerade i aktier i den egna banken.

Oktogonsystemet leder alltså till att de anställda av flera skäl har anledning att medverka till att bankens intäkter blir så stora som möjligt och samtidigt våra kostnader så låga som möjligt. Det som det stora flertalet anställda har störst möjlighet att påverka är kostnaderna. Systemet har säkerligen medverkat till det starka kostnadsmedvetandet i banken och därmed till resultatet.

### *Efterbörd av löntagarfondsdebatten*

Vårt agerande i samband med den stora demonstrationen mot löntagarfonderna den 4 oktober 1983, hade hos många skapat en känsla av att vi i Handelsbankens ledning inte var riktigt att lita på när det gällde motståndet mot fonderna. Detta motstånd hade i näringslivet blivit något av en trosfråga, skiljelinjen mellan ont och gott, det som skilde fåren från getterna. Varje år den 4 oktober samlades man på Stadion för att minnas den stora demonstrationen och styrkas i kampen mot fonderna.

Löntagarfonderna infördes 1984, och därefter tillsattes för de olika fonderna direktörer som började förvalta de betydande medel som de fått till sitt förfogande. På en del håll fanns tanken att man skulle frysa ut fonderna genom att folk i näringslivet vägrade att göra affärer med dem, men det naturliga affärsintresset tog givetvis ut sin rätt. Banker och fondmäklare sålde stora aktieposter till fonderna och de började mer och mer betraktas som vilka andra stora placerare som helst. Direktörerna för fonderna var inte politiker utan kom i flera fall från

näringslivet. Det fanns dock en tendens att betrakta dem som svikare och överlöpare.

Chefen för en av fonderna – Trefond Invest – hette Bo Dahlgren. När han vid 60 års ålder utsågs till direktör hade han en lång bana i näringslivet bakom sig och var en erfaren och samtidigt temperamentsfull herre.

Under 80-talet blev handeln med de nya finansiella instrumenten successivt allt mer omfattande och allt mer välorganiserad. Fortfarande förband emellertid många sådant som optioner med något moraliskt tveksamt och spekulativt. Vi hade mycket långt kvar till den dag då man kunde erhålla Nobelpriset för en formel som beskriver teorin för hur man räknar ut priset på en option. Samtidigt hade det inom näringslivet förekommit mycket uppmärksammade fall där ledande personer skaffat sig förmåner som gick ut över företagets aktieägare. Det så kallade LEO-fallet var det mest kända.

Å andra sidan hade fram emot mitten av 80-talet den så kallade pilotskolan vunnit allt fler anhängare. Piloterna skulle själva vara med på planet och inte befinna sig i säkerhet på marken. De ledande tjänstemännen borde därför ha ett icke oväsentligt innehav av aktier i det egna företaget. På så sätt sporrades de att lägga manken till för att öka företagets vinst och därmed värdet på sitt eget aktieinnehav. Å andra sidan fick de då också ta de ekonomiska konsekvenserna av alltför djärva och riskfyllda satsningar som ledde till misslyckanden. Resonemanget tillämpades även på ledamöterna av bolagens styrelser. Det är från den här tiden som det börjar förekomma att man i årsredovisningen anger aktieinnehaven för styrelse och ledning. I Handelsbanken började vi med sådan redovisning i årsberättelsen för 1987.

Detta sätt att se saken innebar ett brott mot uppfattningar som tidigare var vanliga. Då var det ofta så att ledningarna medvetet avhöll sig från att äga aktier i det egna företaget. Bakom låg inte sällan att de uppfattade sig som sammanjämkare av de olika intressen som fanns i företaget: de anställda, aktieägarna, konsumenterna, samhället och så vidare. Det var då viktigt att de stod fria och inte var sammankopplade med ett visst intresse. Nu började man alltså trycka på att ledningens primära skyldighet var att tillgodose ägarnas intressen.

I Handelsbanken hade de ledande vid den här tiden inte några större aktieinnehav. De var emellertid intresserade av att skaffa sig innehav eller öka på sina innehav, eftersom de hade en stark tilltro till vår förmåga att hävda oss i konkurrensen med de andra bankerna. Tom och jag tyckte helt naturligt att det vore roligt och värdefullt om de blev

aktieägare och började fundera på hur vi kunde stimulera dem till det. Å andra sidan var vi mycket angelägna om att de inte drog på sig stora ekonomiska åtaganden och att banken inte tog något ansvar i sammanhanget. Vad det i annat fall kunde leda till fanns det en dyster erfarenhet av. Före min tid hade banken genom lån till de ledande tjänstemännen hjälpt dem att köpa aktier i banken och Industrivärden. Aktiekurserna hade sjunkit och räntor och amorteringar på lånen hade blivit en tung börda för flera av tjänstemännen. Det tog många år innan de bekymren var ur världen. Detta ville vi inte vara med om en gång till.

Så småningom kom vi fram till att köpoptioner skulle vara en bra modell. En sådan option kan man förvärva för en måttlig summa. Ett teoretiskt exempel kan visa hur det fungerar: Man betalar till exempel 10 kronor för rätten att under de närmaste fyra åren kunna köpa för 400 kronor en aktie, som i dag står i 200 kronor. Kommer under de följande fyra åren kursen inte att stiga över 400 kronor har optionen inget värde och man har förlorat sina tio kronor. Stiger å andra sidan kursen under optionstiden till 450 kronor har man gjort en fin affär och kan kanske sälja av så mycket av optionerna att man kan finansiera köpet av resten av aktierna.

Det gällde nu att finna någon som skulle vara intresserad av att ställa ut optionerna och så småningom leverera aktierna. Industrivärden låg nära till hands. Men det skulle då lätt uppstå en diskussion om att ledningen fått köpa optionerna till alltför fördelaktigt pris eftersom företaget var banken "närstående". Man skulle kunna hävda att Industrivärden av banken förmåtts att gynna de ledande tjänstemännen i banken. Detta till förfång för Industrivärdens aktieägare. Det gällde därför att finna någon motpart som var intresserad av att göra en affär och som inte på något sätt kunde sägas vara beroende av banken. Tom diskuterade saken med Bo Dahlgren. Han visade sig intresserad att utfärda optionerna, och Trefond stod ju verkligen inte i något beroendeförhållande till banken. Eftersom vi var ytterst angelägna om att någon kritik inte skulle kunna riktas mot banken tog vi upp saken i den så kallade aktiemarknadsnämnden. Detta var ett organ som tillkommit med anledning av den kritik som förekommit mot olika finansiella arrangemang, och som hade till uppgift att uttala sig om tilltänkta förfaranden och om de uppfyllde alla etiska krav. Nämnden hade inga invändningar och förklarade att "villkoren i avtalen är fastställda på marknadsmässiga grunder".

Vi tog också upp saken i styrelsen som inte hade några invändningar. Flera ledamöter tyckte upplägget lät mycket intressant och ville

få veta mer om detaljerna eftersom de funderade på något liknande för det egna företaget.

I januari 1987 förvärvade sedan de ledande tjänstemännen i banken optioner av Trefond, som skulle lösas in senast 1995. Samtidigt köpte Oktogonen lika många optioner från Trefond. Vi gick ut med en kommuniké om saken. Vi var angelägna om att vara öppna och aktieägarna borde ju ha anledning att glädja sig över att bankens ledning på det här sättet visade sin tro på banken och dess framtid. Allt borde således vara frid och fröjd. Men det blev det sannerligen inte. Min gamle medarbetare från IUI, Göran Albinsson, tog upp saken i en krönika och förvånade sig över att Handelsbankens ledning hade satt profiten före marknadsekonomiska principer eftersom vi gjort affärer med en löntagarfond.

Därefter var drevet snart i full gång, lett av Håkan Gergils, Aktiespararnas förre ordförande och en av de ledande i löntagarfondsmotståndet. Här hade nu ledningen för en av Sveriges storbanker brutit näringslivets enade front mot löntagarfonderna och i stället genom sin affär legitimerat dem. Det var upprörande. Var det kanske inte också så att Trefond köpt sig legitimitet genom att erbjuda villkor för optionerna, som var onormalt förmånliga. Då var det ju närmast fråga om mutor. Optionsvillkoren måste upp på bordet och granskas i detalj. Ända sedan vi skilt ut oss i samband med den stora fionddemonstrationen hade man haft en känsla av att vi var opålitliga. Nu kom det slutliga beviset. En bank med en sådan ledning borde rätt tänkande företagare och kunder inte ha något att göra med. Företagarförbundet uppmanade till bojkott. Gergils lämnade förslag att bolagsstämman skulle förbjuda anställda att ha några affärer med löntagarfonder. En uppseendeväckande tanke. Så småningom tog han tillbaka det. Folk kom in på kontoren och frågade den stackars personalen vad ledningen egentligen höll på med. Inläggen i pressen blev många. Ända från Texas hörde Lars Gustafsson av sig med upprörda synpunkter på bankens ledning. Han menade bland annat att strejk var ett legitimt vapen i den ideologiska kampen. En tanke som normalt ligger närmare till för folk långt ut på vänsterkanten. Stämningen blev så upphetsad att det förekom telefonhot mot folk i ledningen och deras familjer.

För mig väckte detta intensiva gruppträck obehagliga minnen till liv. Det är väl få pojkar som inte i ungdomen upplevt det tryck som ett gäng utövar på sina medlemmar och hur starka de psykologiska mekanismer är som ligger bakom det. Lojal, pålitlig, kollegial och solidarisk är positiva ord i sammanhanget, medan svek, att "tjalla",

strejkbrytare och opålitlig är negativa varianter. De avvikande mobbas mer eller mindre handgripligt. Mekanismerna kan användas i det godas tjänst när man kämpar mot rasdiskriminering och för åsiktsfrihet, men precis samma mekanismer kan också användas för rasförtryck och förföljelse av oliktankande och bli ett effektivt redskap i maktens hand.

Med den djupaste olust mindes jag de första krigsåren, då ett omringat Sverige såg fram emot en seger för Tyskland, som något allt mer sannolikt. Jag upplevde hur vanliga hyggliga svenskar försiktigt anpassade sig och folk började hålla reda på vilka som befann sig på fel sida av strecket. I Tyskland och Ryssland och andra diktaturer hade de maktägande utnyttjat mekanismerna med stor skicklighet, men även i en demokrati som den amerikanska hade samma fenomen gjort sig gällande under McCarthy-tiden och förföljelsen av personer som misstänktes för vänsteråsikter.

Erbjudandet att teckna optioner avsåg de ledande tjänstemännen, men däremot inte styrelsen. Jag var alltså inte direkt inblandad, men just därför var det naturligt för mig att svara angriparna. Det gjorde jag i en längre artikel i Svenska Dagbladet, där jag påpekade det vettlösa och osakliga i de angrepp som riktats mot banken, men också drog paralleller med vad som hänt i Amerika och diktaturerna. Den socialdemokratiska pressen försummade inte tillfället att gå ut med att jag stämplat fondmotståndarna som nazister. Det hade jag ju inte gjort, även om de i det här sammanhanget utnyttjat samma mekanismer. Resonemanget kom upp i riksdagsdebatter och socialdemokratiska statsråd kopplade tacksamt på denna möjlighet att ge sig på fondmotståndarna.

Temperaturen steg och det blev tydligt att kampanjen mot banken kunde skada vår rörelse. Ledningen var självklart mycket angelägen om att så inte skulle ske. Man kom därför i mitten av februari till slutsatsen att det bästa var att man avstod från optionerna. Bo Dahlgren, som också blivit angripen, var emellertid förbannad och ville inte lösa tillbaka dem. Han ansåg dessutom att de var en bra affär för Trefond. Det gällde därför att finna någon annan, som var villig att överta dem. I den situationen ställde Oktogonen upp och övertog ledningens optioner. Sedan kom efter några år bankkrisen och värdet på våra aktier sjönk brant och optionerna förlorade sitt värde. Eftersom tiden var så lång hann emellertid kursen att repa sig och Oktogonen fick tillbaka sina pengar, men heller inte mer. När känslorna var som hetast gjorde diverse experter uttalanden i tidningarna, som gick ut på att optio-

nerna självklart var en lysande affär och en uppenbar muta från Trefonds sida.

Ledningens avstående stillade inte stormen och vid bolagsstämman kom den stora urladdningen. De 27 bolagsstämmor jag varit med om i Handelsbanken har alla varit lugna, vänliga och närmast idylliska, utom just denna. Nu var det sannerligen andra tag. Det blev mycket långt, mycket upphetsat och mycket förvirrat. Till förvirringen bidrog i hög grad att det var två helt olika, men ytterst kontroversiella, frågor som samtidigt behandlades. Den ena var optionerna, den andra en preliminär överenskommelse som vi tillsammans med andra banker träffat med regeringen och som nu skulle godkännas.

Bankernas, liksom många andra företags, vinster ansågs förargelseväckande stora. Det blev mycket tal om övervinster och tidigare hade man lagt en engångsskatt på försäkringsbolagen. Mot detta hade bolagen och många med dem upprört protesterat och detta på goda grunder. Nu fanns det inom den socialdemokratiska rörelsen ett tryck att man skulle göra något liknande med bankerna. Samtidigt ville regeringen gärna undvika att lägga fram ytterligare ett kontroversiellt och svårförsvarat förslag. Det var dock uppenbart att lade man fram förslaget fick man igenom det. Här fanns alltså utrymme för ”kohandel”, även om båda parter nogsamt undvek att tala klartext. Från bankernas sida var vi mycket angelägna om att undvika en engångsskatt. En sådan skatt blir som bekant lätt en flergångsskatt. Vi ville också mycket hellre betala till något som vi tyckte var vettigt och hade visst inflytande över än att fylla på statens kassakista. Resultatet av samtalen blev att Bankföreningens medlemmar åtog sig att under tre år tillsammans avsätta 600 miljoner till forskning. På Handelsbanken föll cirka 150 miljoner. Mot detta stod regeringens tysta och underförstådda löfte att inte föreslå någon extraskatt.

För bankerna tedde sig detta som en mycket attraktiv uppgörelse. Vi slapp extraskatten som lätt kunnat kosta mer och vi fick möjlighet ge pengar till sådant som vi tyckte var värdefullt och som vi kunde ha viss rörelsemässig glädje av. Handelsbanken kom bland annat att delta i inköpet av en stor dator i Skellefteå och finansiera en apparat för testning av hållfasthet vid högskolan i Luleå. Men om ”kohandeln” kunde vi inte tala klartext. Ingvar Carlsson förnekade givetvis att något sådant förekommit samtidigt som han gladde sig åt vår offervilja för en god sak.

I årsredovisningen för 1986 uttryckte Tom vad som förevarit på följande sätt: ”Under slutet av året tog statsministern initiativet till en

diskussion om bankernas möjlighet att ekonomiskt stödja forskningen i landet.”

Litet längre fram i årsredovisningen står det sedan med hänvisning till att man tar beslutet för ett år i taget: ”För kommande beslut förutsätts dels att ... bankernas lönsamhetsituation inte förändras påtagligt genom pålagor eller andra yttre omständigheter.” Det påpekas vidare att man utgår från att avsättningen skall vara skattemässigt avdragsgill.

Det är klart att ur principiell synpunkt var den här typen av överenskommelse tveksam. Kritiken på den punkten var alltså naturlig.

Huvudnumret vid stämman blev emellertid kritiken av vårt optionsavtal med Trefond. Tom försökte stilla stormen genom att påpeka att vi inte var det första företaget i näringslivet som gjort avtal med Trefond, att eventuella vinster på optionerna inte på något sätt gick ut över aktieägarna och att vi varit sådana renlevnadsmän att tjänstemännen i det här fallet inte fick finansiera sina köp genom lån i banken.

Anfallet leddes av Håkan Gergils, Karin Ahrlund och Anna-Greta Hybbinette. Inläggen visade att Tom talat för döva eller i varje fall okunniga öron. Man upplevde uppenbarligen fortfarande optioner som något slags äventyrligt spel eller som att satsa på hästar på Solvalva. Någonting som ett seriöst företag och dess medarbetare inte borde syssla med. Eftersom optionerna tydligen var till för att stimulera medarbetarna – en förmån – måste de på något sätt i sista hand betalas av aktieägarna.

Kärnan i kritiken var emellertid att vi genom vårt agerande visat att vi inte helhjärtat ställt upp på löntagarfondsmotståndarnas sida, utan tvärtom spelat anhängarna i händerna. Mindre ekonomiskt kunniga opponenter föreställde sig att överenskommelsen var ett illlistigt sätt att omöjliggöra en aveckling av fonderna eftersom optionstiden var så lång. Angreppen riktade sig i första hand mot Tom som tagit initiativet och mot mig som försvarat honom. Längst gick Sporrongchefen Georg Nyström, som för övrigt var ledamot av en av våra regionbanksstyrelser. Han yrkade på att jag och Tom inte skulle omväljas till styrelsen, det vill säga i realiteten avsättas. Han hade emellertid inte några vidualade ersättare varför förslaget aldrig kom längre.

Håkan Gergils föreslog att ett belopp svarande mot tio procent av forskningspengarna skulle av banken användas för en kampanj mot löntagarfonderna. Det skulle innebära ett aktivt partipolitiskt engagemang från bankens sida, något som för en bank med ett så brett och



*Från 1987 års stormiga stämma. Stående Claës Uggla, hög jurist och en av de mer sansade kritikerna. Anna-Greta Hybbinette räcker ivrigt upp handen. I förgrunden lyssnar styrelsen tålmodigt.*

folkligt underlag som vår vore förödande. Banken och dess styrelse hade också tidigare mycket bestämt avvisat alla former av politiskt stöd. Att ett politiskt engagemang vore mycket olämpligt insåg givetvis sansade bedömare, men stämningen var inte sansad på stämman och det krävdes en hel del manövrerande för att få förslaget omvandlat till något mer diffust som styrelsen ombads att närmare överväga. Fram emot hösten kunde senare dessa tankar av styrelsen begravas under en sten med en noggrant utformad, allmänt välvillig men föga konkret inskrift. De tio procenten av forskningspengarna blev i stället ett anslag till SNS för att utreda olika former av aktiespridning. Det blev så småningom en mycket bra utredning.

Förslaget om bankernas forskningspengar mötte kraftig kritik. I det sammanhanget hänvisade man som ett föredöme till försäkringsbolagens direktörer, som så kraftigt motsatt sig sin engångsskatt och mangrant slagit sina nävar i bordet. Så tyckte man att också vi skulle ha agerat. Vinden gick emellertid något ur kritikernas fyllda segel, när en stund senare dessa samma direktörer reste sig upp och något besvärat förklarade att de delade kritikernas synpunkter, men att de i rådande

läge avsåg att stödja styrelsens förslag. De hänvisade till principen att ingångna avtal skall hållas. Dessa försäkringsbolag förfogade tillsammans med styrelsens fullmakter över en alldeles överväldigande röstmajoritet vid stämman. Stämman hade nu snart hållit på i fem timmar och jag började känna mig allt mer orolig. Min oro hade två orsaker. För det första fanns det risk för att en del av representanterna för våra stora aktieägare skulle finna att de kunde tillbringa sin arbetsdag på ett bättre sätt än lyssna till den här diskussionen och dessutom började de väl bli hungriga.

Min andra oro var hemlig och delades av några tjänstemän på banken. En omröstning på en bolagsstämma, där man skall hålla reda på fullmakter, olika aktieinnehav, begränsningsregler med mera, är en komplicerad och tidskrävande procedur. Vi hade därför konstruerat ett dataprogram för att ta hand om alla dessa problem. Det hade emellertid inte blivit tid till fullständiga tester av programmet. Risken fanns alltså att det hela skulle bryta ihop och vi tvingas övergå till handarbete, vilket kunde ta timmar. Men vid det laget fanns kanske bara de argsin-taste kritikerna kvar i Grand Hotells vinterträdgård, och det skulle bli lite pinsamt för Tom och mig och kvarvarande styrelseledamöter att ensamma rösta ned dem med våra fullmakter. Jag vädjade därför till församlingen att avstå från votering och nöja sig med försäkringsdirektörernas röstdeklarationer och upplysningen om storleken på våra fullmakter.

Församlingen var emellertid alldeles för stridslysten för något sådant och kände sig närmast provocerad av min vädjan. De ville ha omröstningen som en demonstration. Det blev en nervös halvtimme då röstkortet matades in i datorerna bakom några skärmar i ett hörn av salen. Men systemet höll och vi kunde så småningom kungöra att 87 procent av rösterna stödde styrelsen, 5 procent avstod medan resterande 8 procent röstade nej. Äntligen kunde vi sedan – klockan var då över tre – avtåga till en mycket efterlängtd lunch.

Stämman och dess förhistoria var lärorik. Den visade hur känsligt ett företag är för opinionsstormar, inte minst gäller det banker som är så beroende av att de åtnjuter sina kunders förtroende. Den var också en illustration till hur bolagsstämmor inte sällan domineras av personer som i själva verket bara representerar en liten minoritet röstmässigt sett. Den maktägande majoriteten gör sig mycket mindre märkbar, vilket lätt ger ett felaktigt intryck.

# Från Åsbrink till frihet – från frihet till bankkris

## *Det svarta fåret*

Som provinsbanksdirektör kände jag mig ha suttit på parkett och på ett visst avstånd bevittnat de starka motsättningarna mellan Åsbrink och storbanksdirektörerna. När jag 1970 blev storbankschef blev jag själv en av de huvudagerande – dessutom representant för den bank som under Rune Höglunds tid tilldragit sig hans särskilda misshag.

Bakom bankens problem låg bland annat att man sedan länge satsat på bostadskrediter. Den mycket skicklige chefen för Stockholmsrörelsen, Bertil Odelfelt, hade blivit något av byggföretagens guru. Detta hämmade sig nu när bankerna tvingades ta på sig bostadskrediter i relation till deras andel av marknaden. För Handelsbanken betydde det mer bostadskrediter än vi hade möjlighet till utan att allvarligt skada vår rörelse i övrigt. Vi fick stora svårigheter att klara likviditetskvoterna. Enda sättet att komma ur situationen var att drastiskt minska våra bostadskrediter. Det visade sig inte så lätt.

Att byggnadskrediter var något gott och eftersträvänsvärt satt så att säga i ryggmärgen sedan många år. Samtidigt var det tydligt att det under alla omständigheter måste ta tid innan vi bättre kunde leva upp till Riksbankens krav. Jag gick upp till Åsbrink på samma sätt som jag gjort till Sten Walberg i Bankinspektionen och förklarade att vi skulle göra allt vi kunde för att anpassa oss till myndigheternas krav, men att vi behövde hjälp och förståelse under den tid anpassningen måste ta. Hos Walberg fick jag både hjälp och förståelse. Åsbrink och hans medarbetare ställde sig däremot helt kallsinniga, närmast fientliga. De gav mig en känsla av att vi nu skulle få umgälla våra tidigare försyndelser.

I råa ordalag omtalade de vad som skulle hända oss om vi inte omedelbart rättade in oss i ledet. Det var en chockartad upplevelse. I botten av själen hade jag väl något slags barnslig föreställning om staten och dess höga företrädare som en sträng men ändå alltid oväldig fadersfigur, som höll sin hand över de sina. Sådana barnsligheter lämnade mig nu.

Det blev kämpigt att anpassa sig till Riksbankens brutala krav. En för oss avgörande fråga var om det verkligen skulle bli möjligt att decentralisera beslutanderätten såsom vi tänkt och samtidigt klara av de hårda och med konjunkturen växlande kraven från Riksbankens sida. Hos de andra bankerna var den naturliga reaktionen att man drog in beslutanderätt för att få bättre kontroll över kreditgivningen. Skulle vi göra samma sak skulle vi aldrig lyckas med decentraliseringen. Då skulle organisationen inte tro att vi menade allvar med allt vårt fagra tal och det hela gå i stå. Vi fortsatte alltså att trycka ut beslutanderätten.

Det medel vi hade för att påverka kontoren var vårt ekonomiska styrsystem, som var så konstruerat att det återspeglade Riksbankens krav. Anpassade vi oss inte till de kraven syntes det i vårt resultat genom att vi fick betala straffräntor. På samma sätt syntes det i de kontors resultat som inte följde kraven. Av betydelse var också de brev som jag skrev till kontoren varje månad, där jag beskrev Riksbankens politik och vad vi alla måste göra för att klara av kraven. Det fanns i banken en stor lojalitet och hörsamhet mot signaler uppifrån. Detta var ett mycket värdefullt arv som vi nu fick stor glädje av.

Våra kolleger noterade att vi följde en annan linje och kände väl en viss skadeglädje inför de svårigheter vi nu skulle råka ut för. Det gick faktiskt så långt att Lars Erik Thunholm i någon intervju förklarade att vår kreditgivning var "alldeles ur kontroll". Det var ett yttrande som jag naturligtvis citerade i mitt månadsbrev och som hjälpte till att skapa en stämning av "Vi ska minsann visa dom!" Det gjorde vi också och efter ett antal år var vår situation väl så god eller bättre än övriga bankers. Vår andel av bostadskrediterna hade pressats ned.

### *Förhandlingar om miljonprogrammet*

Som storbankschef stod jag efter en tid i tur att tjänstgöra som ordförande i Bankföreningen och fick därmed ansvaret att för affärsbankernas del sköta förhandlingarna med staten om krediterna till bostadsbyggandet. Statsmakterna lade ett utgångsbud på hur mycket

som skulle klaras av och därefter gällde det att förhandla ned det och sedan lyckas få sparbanker och föreningsbanker att ta så stor del av kakan som möjligt. Sista etappen blev att ena affärsbankerna om hur stor del av vår bit var och en skulle ta på sig. I praktiken gick det naturligtvis inte så här logiskt till utan vi rörde oss fram och tillbaka och upp och ned på de olika nivåerna. Det var fråga om förhandlingar med de andra bankgrupperna, där vi spelade ut våra svagheter och svårigheter mot motpartens goda resurser och den lätthet med vilken de kunde klara av mer. För att inte tala om hur orättvist gynnade de varit i det förgångna. Allt understött av mängder av statistik som vi lyckats leta upp. Det sista kortet var att skapa en stark känsla hos motparten att fick jag inte ett sista medgivande så skulle mina huvudmän göra uppror och allt behöva tas om från början igen.

Jag har några gånger på lantliga marknader lyssnat till bönder som ackorderat om ett hästköp. Det väckte minnen från min tid som bostadsförhandlare. Särskilt har jag ett sådant marknadsminne från en förhandling i kanslihuset. Vi var inne i slutskedet och nu gällde det att få ihop hela paketet. Bostadsfrågorna hörde till Inrikesdepartementet och min motpart var statsrådet Eric Holmqvist och hans statssekreterare. Det var en söndag och jag hade släppts in genom en sidoingång i det tomma kanslihuset. Förhandlingar av den här typen förläggs gärna till helger eller sena nätter för att allmänheten och huvudmännen skall få klart för sig att man "kämpat" till sista blodsdroppen.

Vi satt som vanligt och gav bud och motbud och rörde oss närmare varandra ett litet stycke i taget. Jag märkte att statssekreteraren då och då avlägsnade sig. Det verkade som om han uppsökte någon högre instans för att få veta hur långt de kunde sträcka sig. Efter ett tag fick jag klart för mig att Sträng satt i våningen ovanför och att det var dit statssekreteraren gick. Jag föreslog då att vi skulle förenkla det hela och jag gå upp till Sträng och förhandla direkt med honom. Det hade man ingenting emot. Jag gick upp och herrarna gick hem.

Jag kände Gunnar Sträng en del sedan tidigare. Bland annat hade vi gjort en tågresä till sammans till Värmland, där vi skulle tala vid samma konferens. Han kände pappa väl och det gav en gemensam utgångspunkt för vårt samtal. Så småningom kom vi in på onda ryggar. Han hade också besvär med sin, vilket han tillskrev att han i sin ungdom som trädgårdsarbetare burit tunga lådor i fuktiga växthus. Det var bara vi i vagnen och Gunnar demonstrerade för mig hur han fick lindring genom att han lade sig på rygg på det hårda vagnsgolvet och gjorde vissa benrörelser. Jag följde honom ned på golvet.

Konduktören kom in under våra övningar och det verkade göra ett djupt intryck på honom att på sitt vagnsgolv finna Sveriges finansminister och chefen för Nordens största bank.

Vi erinrade oss nu episoden och satte oss ned på var sin sida om hans rätt slitna skrivbord och började vår hästhandel i rätt munter stämning. När vi kommit nära varandra föreslog Sträng att vi skulle bryta arm om resten.

Jag förklarade omedelbart att det var det mest tarvliga och lågsinnade jag hört. Det var allmänt känt att Gunnar Sträng var om inte världsmästare så dock svensk mästare i armbrytning. Nedlät han sig till sådana gemena tjuvknep tänkte jag inte vika en tum från mitt bud.

Utan ett ord sträckte han fram sin breda näve över bordet och accepterade mitt bud. Sådana här tag gillade han. Nöjd vandrade jag hem till banken snett över planen framför Riksdagshuset och sedan utmed Norrström. På banken satt min sekreterare och väntade för att hjälpa till med ett meddelande till de olika bankerna om vad överenskommelsen betydde för deras del.

En och annan kan kanske tycka att detta var ett något lättsinnigt sätt att avgöra rikets affärer. Mig tilltalade det mycket. I grunden är det i sista vändan inte fråga om mycket annat än hästhandel, även om besluten formuleras på ett invecklat sätt och förses med mycken grannlåt. Jag tycker att det är skönt att slippa grannlåten.

### *Verkligheten tränger på*

Redan under Åsbrinks sista år började verkligheten vrida regleringsredskapen ur reglerarnas händer. Den "grå" marknaden, som låg utanför regleringarna, växte allt mer och företagets ökande internationalisering gav hål i valutaregleringen. Mot slutet av 70-talet började budgetunderskotten växa allt medan inflationstakten ökade. Samtidigt var låga räntor ett centralt mål för politiken. Att under dessa omständigheter placera ökande mängder av lågförräntade statsobligationer på marknaden visade sig allt svårare. Protesterna från dem som skulle ta hand om papperna, det vill säga försäkringsbolag och banker, blev allt mer högljudda och det blev besvärligt för Riksgäldskontoret att sälja obligationerna. En viktig placerare var SPP. Dess skicklige finanschef, Nils Axel Frisk, var en effektiv kritiker av politiken. Successivt tvingades man överge lågräntepolitiken och en penningmarknad började utveckla sig.

Det var emellertid så att vi faktiskt inte haft någon fungerande penningmarknad i Sverige sedan 30-talet. Det fanns därför inte folk i bankerna eller på andra håll som visste hur man opererar på en sådan marknad. Samma gällde för Riksbankens tjänstemän. Det blev en lång startsträcka då vi fick lära upp oss själva.

Vid Handelshögskolan i Stockholm hade man intresserat sig för frågorna. Här fanns folk som hade börjat sätta sig in i hur marknaderna fungerade utomlands och studerat den omfattande teoretiska litteraturen inom ämnesområdet ”finansiell ekonomi”. För att leda vår egen utveckling rekryterade vi därifrån först Lars Nyberg och senare Lars Bertmar. Båda var docenter vid Handelshögskolan och hade alltså ett gediget teoretiskt bagage. De båda Lassarna, som de kallades i branschretsar, kom tillsammans med bankens egen expertis att leda utvecklingen och Handelsbanken fick därmed ett försprång inom området. De har senare gått vidare. Lars Nyberg blev bland annat vice vd i Föreningsbanken och Lars Bertmar koncernchef för Carnegie.

Efter Åsbrink kom Wickman och Nordlander, som gjorde försiktiga anpassningar till den verklighet som trängde sig på allt mer. För att hålla nere räntorna på bostadskrediterna började statsmakterna subventionera dem över budgeten. Nordlander efterträddes 1979 av Lars Wohlin, Gösta Bohmans statssekreterare. Nu tänkte vi att den verkliga islossningen skulle komma och regleringarna avvecklas i rask takt. Lars, som jag kände sedan tidigare från min tid vid IUI, var ekonomie doktor, och borde ha en lämplig ideologisk bakgrund för att ta itu med uppgiften. Vi blev emellertid besvikna. När Lars väl satt sig i stolen visade han föga benägenhet att släppa ifrån sig de maktmedel han fått i sin hand. En inte ovanlig reaktion hos människor när de kommer i en sådan position. Några av oss erinrade sig att han var son till den berömde generaltulldirektören Nils Wohlin, som på sin tid var känd för kraftfullhet och ett hett temperament.

### *Kreditpolitiska utredningen*

I mitten av 70-talet hade man i en fullmaktslag samlat ihop alla de regleringsinstrument som successivt vuxit fram under tiden efter kriget. Den hette ”Lagen om kreditpolitiska medel”, LKM. Den löpte på tre år och nästa gång den skulle förnyas var 1981. Det gav Gösta Bohman anledning att tillsätta en utredning som skulle utreda alla problem kring den kreditpolitiska lagstiftningen och komma med förslag. Han

frågade mig om jag ville åta mig att bli ordförande för kommittén. Det ville jag gärna. Här fanns chansen att göra något åt det regleringssystem som jag var så kritisk till. Mycket tilltalande var också att det skulle bli fråga om en expertutredning av hanterligt format. Medlemmar av kommittén vid sidan om mig blev professor Erik Höök, min gamle medarbetare från tiden på IUI samt professor Börje Kragh, som var Riksbankens ekonomiske rådgivare.

Arbetet med utredningen kom att bli mycket roligt och effektiva var vi också. Vi fick våra direktiv i månadsskiftet mars/april 1980 och i oktober 1982 var vi färdiga och avlämnade vårt betänkande som fick namnet "En effektivare kreditpolitik". Våra förslag gick ut på att man nu skulle driva vad vi kallade en marknadskonform kreditpolitik. Man skulle inte längre genom regleringar försöka undslippa de ekonomiska realiteterna utan i stället driva penningpolitik med utgångspunkt från hur läget faktiskt var. Särskilt roligt och viktigt var det att Börje Kragh skrev under utan någon reservation. Det var säkert inte helt lätt för honom med tanke på den nära relation han hade med Riksbanken, där ett helt annat synsätt satt i väggarna.

Vad som gjorde arbetet så stimulerande var att utredningen gav en hel generation unga ekonomer möjlighet att fördjupa sig i de penning- och kreditpolitiska problemen. Det fick de tillfälle att göra som utredningens sekreterare och experter. En viktig del av utredningen blev deras expertrapporter. Sammanlagt var det tio nationalekonomer som knöts till utredningen som experter och sekreterare. Peter Englund, Staffan Viotti och Anders Forslund var sekreterare. Johan Myhrman, Johan Lybeck, Stefan Ingves, Lars Nyberg, Lars Jonung, Jan Södersten och Jonas Agell var experter.

Vid det här laget hade bara Johan Lybeck hunnit bli professor, de övriga var docenter eller höll på att meritera sig. Senare har de alla blivit väl etablerade och vördade professorer eller nått långt i andra karriärer. Lars Nyberg har jag tidigare talat om. Anders Forslund är docent, Stefan Ingves vice riksbankschef och Staffan Viotti ekonomisk rådgivare till riksbankschefen.

Parallellt med oss arbetade en annan kommitté med Krister Wickman som ordförande. Dess uppgift var att ta ställning till valutaregleringens vara eller icke vara. Den kommittén hade startat tre år före oss och skulle också arbeta "skyndsamt", som det traditionellt heter i kommittésammanhang. Vi konstaterade att om de tänkte föreslå ett avskaffande av valutaregleringen var vårt arbete onödigt eftersom hela regleringssystemet då skulle falla ihop som en sprucken ballong. Vi tog

kontakt med dem och fann att några så radikala planer hade de inte och för övrigt verkade inte heller deras arbete gå särskilt fort.

I själva verket blev inte den kommittén färdig förrän 1985, det vill säga efter åtta års arbete. Något radikalt förslag lade de inte. Majoriteten föreslog i stället att regleringen skulle vara kvar och till och med skärpas. Men fyra år senare hade den då 50-åriga regleringen äntligen överlevt sig själv och avskaffades helt.

Vi ville alltså få bort regleringarna, men vi var medvetna om att så radikala grepp fanns det inte politiska förutsättningar för. Sedan vi i texten talat oss varma för den marknadskonforma politikens företrädare och ordentligt utrett regleringssystemets stora brister, föreslog vi därför att lagstiftningen i stort sett skulle vara kvar, men omformad på ett betydelsefullt sätt.

Utnyttjandet av de kreditpolitiska regleringarna framställdes ofta som tillfälliga ingripanden för att bemästra akuta krislägen. Detta var i teorien, men i praktiken hade regleringarna blivit permanenta. Vårt lagförslag var nu så utformat att det inte gjorde det möjligt för Riksbanken att utnyttja regleringsinstrumenten annat än under korta perioder, då ett verkligt krisläge kunde anses föreligga. Det fanns alltså en fallskärm att tillgripa i ett nödläge, men bara då.

Hösten 1982 var vi alltså klara med vårt arbete. I ett inledande avsnitt till betänkandet summerade jag resultaten av våra undersökningar och resonemang. En kärnpunkt sammanfattade jag under rubriken "Vår förlorade oskuld".

När man en gång förlorat oskulden finns det som bekant ingen väg tillbaka. På samma sätt var det med regleringarna, de fungerade inte längre och detta till icke ringa del som en följd av deras egna effekter.

I företagen hade de gamla kamrerarna ersatts av civilekonomer utbildade i finansteknik. Som följd av datoriseringen hade de ett helt annat grepp om alla de kassor och penningströmmar som finns i ett stort företag. De ville placera sina pengar på de marknader som gav högst avkastning och hade lärt sig att i stor utsträckning kringgå regleringarna.

I bankerna hade en hel generation lärt sig att leva med regleringarna och att anpassa sig till dem, vilket också minskade deras effekter.

Regleringarna hade vidare skapat den "grå marknaden" på vilken allt mer sofistikerade finansbolag arbetade. Dessa bolag gjorde stora vinster på att låna upp pengar billigt på den reglerade delen av marknaden för att sedan låna ut dem till höga räntor på den oreglerade delen. Som jag nämnt tidigare svarade bilhandlarna för en inte oväsentlig del av den trafiken. Det var sannerligen inte konstigt att finansbolag växte som

svampar ur jorden och att därmed den del av marknaden som låg utanför regleringarna ökade.

Ett centralt instrument för Riksbanken var likviditetskvoterna. Genom dem ställde Riksbanken krav på att bankerna skulle öka sina likvida medel. Syftet var att vi på så sätt skulle tvingas minska vår utlåning. Så verkade också kvoterna till en början. Tillkomsten av en penningmarknad gjorde emellertid att effekten nu i stället blev den motsatta. Nu gick bankerna ut på penningmarknaden och lånade upp korta pengar för att klara kraven. Det ledde i sin tur till en press uppåt på de korta räntorna, vilket var tvärtemot vad Riksbanken önskade.

Ett annat mycket viktigt och samtidigt förargelseväckande påpekande som vi gjorde var att i stigande utsträckning styrdes numera det svenska ränteläget av räntorna utomlands. Riksbanken uppträdde som om man hade makt att styra räntorna, men i själva verket var den makten starkt beskuren. Ett viktigt skäl till detta var att Sverige som en följd av budgetunderskotten behövde låna upp stora belopp på de utländska kapitalmarknaderna. För att det skulle bli möjligt kunde man inte avvika särskilt mycket från den internationella räntenivån inklusive ett påslag för att kompensera risken för en svensk devalvering.

Det finns inte anledning att här närmare gå in på våra olika resonemang. De kan bara intressera fackekonomer. Men när jag nu friskade upp minnet av den gamla utredningen var det några saker som jag fäste mig vid.

I direktiven uppmanades vi att särskilt uppmärksamma kontokorts-krediterna, som uppfattades som ett stort problem. Vi borde överväga om det behövdes särskild lagstiftning på det området. Det var något som vi avvisade med hänvisning till att dessa krediter volymmässigt var en så obetydlig del av kreditmarknaden att det inte fanns någon anledning att särskilt uppmärksamma dem i kreditpolitiska sammanhang.

Det finns vissa ord och begrepp som väcker starka känslor och därför är tacksamma för massmedia. Kontokort eller plastkort är ett sådant ord, som blivit till en symbol. Uppmärksamheten leder lätt till föreställningen att det rör sig om företeelser av stor ekonomisk tyngd, vilket ofta är fel. Samtidigt väcker dessa uttryck aggressioner, de är som ett rött skynke för en tjur. Det fick till exempel Mona Sahlin erfa.

I betänkandet kom vi också in på reglerandets politiska psykologi. Företag eller enskilda uppträder på ett sätt som samhällsmakten av någon anledning ogillar. Man griper då till en reglering, ibland i form av lagstiftning, för att förhindra beteendet. Stundom kommer frågan upp via massmedia med krav på krafttag från politikernas sida. Kraft-

tag blir lätt detsamma som förbud. Å andra sidan möter frihetsinskränkningar ofta kritik. Det är då naturligt att säga att avsikten enbart är att utnyttja de nya maktmedlen i krislägen eller i speciella situationer. Har man väl fått maktmedlen i sin hand blir man emellertid sedan ytterst obenägen att göra sig av med dem. Även om de inte längre behövs så är det bäst att bibehålla dem ”för säkerhets skull”, och eftersom de inte tillämpas just nu så gör de heller inte någon skada.

Ofta ger regleringar upphov till en byråkrati som har ett egenintresse av att regleringarna bibehålls. Den seglivade valutaregleringen var ett skolexempel på dessa fenomen. I det fallet fanns det ett par hundra personer som på Riksbanken sysslade med att administrera regleringen, som med åren blivit allt mer finmaskig och detaljerad. De var rädda om sina jobb och försåg valutakommittén med exempel på de olyckor som skulle drabba landet om regleringen avskaffades.

I november 1982 presenterade jag inför Handelshögskolans fullsatta aula våra resultat och förslag vid ett möte med Nationalekonomiska Föreningen. Med stor spänning avvaktade vi Riksbankens reaktion. Skulle de visa tecken på att de tagit något intryck av vår argumentering? Särskilt spännande var det eftersom Riksbanken just fått en ny chef. Lars Wohlin hade avlösts av Bengt Dennis, som jag med beklagande känt mig tvungen att lösa från hans kontrakt som relativt nybliven chefredaktör för Dagens Nyheter.

Bengt satt i salen men han yttrade sig inte, det blev i stället Lars Wohlin som kom att framföra de synpunkter man traditionellt kunde vänta sig från Riksbankens sida. Särskilt var det angeläget för honom att hävda att regleringarna visst hade gjort det möjligt att hålla räntorna på en lägre nivå än som annars blivit fallet. Det höll vi naturligtvis inte alls med om. Å andra sidan var Lars Wohlin en alltför kunnig ekonom för att försöka förneka den mycket kritiska bild som vi gett av regleringarna och deras effekter. I vårt svar till honom karakteriserade vi hans attityd som att han ”visserligen var för avreglering men inte just nu och inte med de metoder vi tänkt oss, utan vid något annat ej närmare specificerat tillfälle och med någon annan ej närmare klargjord metod”.

Vår utredning och dess förslag togs aldrig upp till behandling av statsmakterna utan hamnade i skrivbordslådan. Den borgerliga regeringen hade avlösts av en socialdemokratisk, som var mer inställd på regleringar. Bengt Dennis hade suttit tyst vid mötet, men det verkade som han lyssnat. När han några år senare satte i gång med att bit för bit demontera regleringssystemet så använde han sig av en argumentation som för oss tedde sig mycket välbekant.

I samband med 90-talets finanskris kom sedan avregleringen att hårt kritiseras från vissa håll. Den borde aldrig ha ägt rum eller i varje fall skett i annan ordning och vid andra tidpunkter. För oss tedde det sig som nostalgi. Man drömde sig tillbaka till tider då statsmakterna verkligen var herrar i eget hus i den meningen att de kunde bortse från vad som hände utanför riksgränsen och vad som hänt på de finansiella marknaderna inom landet. Samtidigt förvånade vi oss över att vi inte blev uthängda som de som lagt grunden för det aktuella eländet.

Helt bortglömda är vi emellertid inte. Våren 1998, 16 år efter presentationen av vår utredning, har ekonomernas facktidskrift "Ekonomisk Debatt" ägnat ett jubileumsnummer åt finanskrisen. I en av artiklarna går Lars Wohlin till hårt angrepp mot den avreglering som Bengt Dennis genomförde 1985. Den borde enligt honom ha skett på något annat sätt och under andra omständigheter. Vår utredning framstår i framställningen som en olycksbringande inspirationskälla. Det låter som ett eko från hans inlägg 16 år tidigare.

Arbetet med denna utredning var roligt och stimulerande och jag var i hög grad i samklang med det nationalekonomiska etablissemangt och inte minst med de unga nationalekonomer som nu var på väg uppåt och som var så väl företrädna i kommittén. Elva år senare, i februari 1993, bad mig den dåvarande borgerliga regeringen att bli ordförande för den kommitté som nu skulle utreda den stora finansiella krisen; dess uppkomst och orsaker och vilka åtgärder som borde vidtas för att förhindra ett upprepande.

Det var med rätt stor tvekan som jag tog på mig uppgiften. Jag var visserligen pensionär, men onekligen nära förbunden med en bank som skulle ingå i undersökningen. Dessutom den bank som uppenbarligen klarat sig bäst bland bankerna. Skulle inte min objektivitet ifrågasättas? Jag var dessutom i mitt 73:e år. Efter en del kontakter med de andra bankerna övervann jag emellertid min tvekan, åtog mig uppdraget och glädde mig åt att nu åter igen få samarbeta med de ekonomer som jag haft så trevligt med i början av 80-talet. Mina gamla utredningskamrater var väl företrädna bland kommitténs ledamöter och sakkunniga. Nu blev det emellertid annorlunda. Nu var jag inte i samklang med de vid universitet och högskolor etablerade synsätten utan hamnade så småningom i direkt konflikt med kommitténs ekonomer. Resultatet blev att kommittén aldrig avlämnade något betänkande. I stället blev det ett antal expertrapporter. Varför gick det så och hur var det egentligen med bankkrisen?



*I bankkrisens inledningsskede drev Riksbanken upp räntorna till 500 procent, innan man tvingades lämna den fasta valutakursen. Bengt Dennis - här vid en presskonferens - försökte förgäves gjutna olja på vägorna.*

## *Bankkrisen*

Hösten 1990 började den stora bankkrisen. Fyra år senare var den i stort sett över i den meningen att bankernas förluster då kommit ned på en mer "normal" nivå, även om det blev vissa efterdyningar under de närmast följande åren. Summerar man bankernas förluster under de här åren kommer man, inklusive efterdyningarna, fram till ett närmast ofattbart stort belopp. Man kan räkna litet olika, men 180 miljarder är en rimlig uppskattning av moderbankernas förluster.

Uppgifter om stora förluster kom först i boksluten för 1990. Då rörde det sig om drygt 10 miljarder. Sedan duggade de i jämn och stigande takt i delårsrapporter och bokslut under de följande åren. Förlusterna var så stora att den ena banken efter den andra råkade i allvarliga svårigheter. För att förhindra att det finansiella systemet brackade ihop tvingades staten gå in med stöd och satte bland annat in miljardbelopp i den egna banken – Nordbanken.

Helt naturligt vallade det som hände stor upprördhet, en upprördhet som i hög grad riktade sig mot bankdirektörerna i de banker som råkat illa ut och det var nästan samtliga. Som följd av krisen blev

många av dessa direktörer avskedade eller slutade mer eller mindre frivilligt. Upprördheten fick ny näring när man fick klart för sig att de hade avtal som gav dem miljoner på fickan när de gick i förtid. Det var deras fel, menade man, att det gått så illa och då var det orimligt att de inte bara fick gå utan dessutom fick betalt för att göra det. De borde i stället få sona sina gärningar i fängelse.

Det var ju också fråga om förluster. Det måste väl innebära att någon annan gjort en vinst? Pengarna kunde inte bara försvinna i tomma intet. De måste finnas i någons fickor. Här krävdes räfst och rättarting. Den rättsliga apparaten borde sättas i gång.

Men det fanns även andra än bankdirektörerna som borde stå till svars för sitt fögderi. Här hade under 80-talet skett en enorm ökning av bankutlåningen till diverse spekulativa ändamål. Varför hade inte bankernas revisorer och framför allt Bankinspektionen<sup>10</sup> sagt någonting och låtit alarmklockorna ljuda?

Var det inte för övrigt så att expansionen var en följd av ett oansvarigt och brådstörtat avreglerande? Ovanpå detta hade man sedan under hösten 1992 låtit räntorna stiga till fantastiska höjder för att försvara en orimlig växelkurs, en räntestegring som lett till ökade fallissemang på fastighetsmarknaden.

Sådan var i grova drag bilden i massmedia och hos allmänheten. När jag en gång kom in i bankväsendet var det oerhört fint att vara bankdirektör. Litet tråkigt och fantasilöst kanske, men solitt, seriöst och med ett grundmurat anseende för korrekthet. De ständiga påhoppet från de socialdemokratiska leden och 68-vänstern gjorde väl att glansen flagnat något. Men fortfarande var vi ansedda och man var försiktig med att påstå att vi hade skumraskaffärer för oss. Nu under 90-talets bankkris ändrade sig detta radikalt. Visserligen menade väl folk att det fortfarande fanns hyggliga och skötsamma bankdirektörer, men det var mer undantag än regel, de flesta var synnerligen tveksamma karaktärer som beviljade sig själva orimliga förmåner och var vårdlösa med andras pengar.

### *Kommittéarbete i konflikt*

Detta var i korta drag bakgrunden till det uppdrag som BankKris-Kommittén hade då vi våren 1993 började vårt arbete. Föret blev litet

10) Senare Finansinspektionen.

trögt i portgången eftersom det visade sig svårt att få tag på en kvalificerad ekonom som var intresserad att ta på sig uppgiften som huvudsekreterare. Mycket sammanhänge det nog med att det fanns gott om intressanta och värlvönade arbetsuppgifter för personer med sådan kompetens. Jag var därför glad när jag lyckades övertala Lars Hörngren att bli kommitténs sekreterare. Lars var tjänsteman på Riksbanken och knuten till dess ekonomiska sekretariat. Han blev senare ekonomisk rådgivare till riksbankschefen och är numera chef för Riksgäldens utredningsavdelning. Lars var en mycket begåvad och kunnig teoretiker på det finansiella området.

För mig framstod det som uppenbart att vi måste starta i den änden att vi började bearbeta det mycket omfattande material som bankerna sedan lång tid skickat in till Finansinspektionen, Riksbanken och Statistiska Centralbyrån. I detta material fanns detaljerade uppgifter om bankernas förluster och hur deras kreditgivning fördelade sig på olika typer av kunder och ändamål. Att bearbeta detta material var ett stort arbete. Men skulle vi verkligen kunna analysera vad som hänt kunde jag inte se att vi kom runt att gräva oss ned i det. Det gick emellertid långsamt att komma i gång med arbetet. Till det bidrog att Lars hade kvar en del arbetsuppgifter för Riksbanken, men framför allt var det nog så att han inte var så intresserad av den typen av uppgift och väl heller inte hade så stor praktisk erfarenhet av den. Det var däremot något som jag i hög grad hade från min tidigare tillvaro som forskare.

Lars var alltså väl insatt i modern finansteori. En central fråga i det sammanhanget är hur man prissätter och hanterar finansiella risker. Tre forskare hade 1990 fått Nobelpriset för sina insatser när det gällde att precisera och utveckla teorin för detta. Handelshögskolan i Stockholm kan sägas vara ledande på området i Sverige såväl beträffande undervisning som teoriutveckling. Det var där Lars fått sin utbildning. Ett centralt begrepp i teoribildningen är den så kallade portföljanalysen. Den handlar om hur privatpersoner, försäkringsbolag, banker etc, bör sätta samman sina portföljer av aktier, obligationer, fordringar och så vidare, för att hålla sin risk under kontroll.

Den naturliga utgångspunkten är att man inte bör lägga alla äggen i samma korg utan sprida sina placeringar på olika typer av papper, olika slag av marknader och olika industrier, för att få en väl diversifierad portfölj. Man bör sedan med jämna mellanrum analysera sin portfölj och fundera över om man till exempel inte bör minska sin andel fastighetskrediter eftersom man kommit till att fastighetsbolagen kan få svårigheter.

Ordentliga analyser av det här slaget var något som knappast förekommit i bankerna och det var naturligt för Lars att föreställa sig att om man gjort sådana så skulle mycket av förlusterna under bankkrisen ha kunnat undvikas. Här såg han en viktig uppgift för ekonomerna att lära praktikerna hur denna typ av analyser skulle gå till. I slutändan borde Finansinspektionen utfärda anvisningar som ålade bankerna att bedriva portföljanslys. På basis av bankernas på så sätt upplagda redovisning av sina portföljer kunde inspektionen sedan tillse att bankerna inte tog några olämpliga risker, och framtida bankkriser undvikas. Eventuellt borde vi från kommitténs sida föreslå att kraven på diversifiering och portföljanslys fördes in i banklagen.

Portföljanslys vore också ett instrument som skulle passa inspektionens tjänstemän. Dessa var ju akademiker med som regel ingen eller liten praktisk erfarenhet av kreditgivning. De hade därför svårt att bedöma rimligheten i de kreditbedömningar bankmännen gjorde i enskilda fall. Att göra analyser av bankernas portföljer skulle passa dem bättre.

Inom Handelsbanken var vi inte omedvetna om den teoretiska diskussionen och hade gjort vissa försök att se hur utfallet blev om man försökte tillämpa portföljtankegångar i praktiken. Vår mycket bestämda slutsats blev att diversifiering och portföljanslys kunde vara av värde när det rörde sig om kreditgivning av masskaraktär och där kreditprövningen var starkt schematiserad. Metoden var däremot direkt olämplig för huvuddelen av vår och andras kreditgivning där den individuella prövningen var central. Det var inget fel på teorin, men omsatt i praktiskt handlande blev resultatet ointressant eller missvisande. Jag noterade också att det fanns en omfattande teoretisk litteratur, men nästan ingenting om banker som med framgång tillämpat tankegångarna i praktiken.

Jag stack inte under stol med mina åsikter och den första hösten kom att i hög grad präglas av diskussioner kring dessa problem. Lars fick i det sammanhanget stöd av kommitténs teoretiker och alldeles särskilt av sin lärare vid Handelshögskolan, Staffan Viotti. Diskussionerna var mycket värdefulla för mig eftersom de tvingade mig att ordentligt sätta mig in i teorin och argumenten och tänka igenom och precisera min egen ståndpunkt. Ju mer jag tänkte på saken, desto mer övertygad blev jag att den väg vi valt i Handelsbanken var den riktiga. Vi hade ett genomtänkt system för kreditprövning och kreditkontroll och det baserade sig inte på portföljtankegångar. För vår modell talade onekligen att vi klarat oss så mycket bättre än de andra bankerna, där man inte varit främmande för att ägna sig åt portföljanslys.

Jag hade väl hoppats att jag genom att ta olika praktiska exempel skulle lyckas övertyga Lars. Så blev inte fallet, samtidigt som diskussionerna med mig blev frustrerande för honom. Den 1 februari 1994 meddelade han mig plötsligt att han lämnade sitt uppdrag med omedelbar verkan. Han kunde inte tänka sig att fortsätta som sekreterare eftersom våra uppfattningar i centrala frågor var så divergerande. Samtidigt meddelade Riksbanken att man inte längre ville ge oss den speciella hjälp med statistikbearbetning som vi tidigare fått.

Det här var onekligen en mycket besvärlig situation. Skulle vi försöka få tag på en ny sekreterare? Det var dock knappast troligt att någon duktig yngre ekonom skulle känna sig lockad att ta vid med en så dominerande ordförande, som hade åsikter som så avvek från bland finasteoretiker etablerade uppfattningar. Jag och departementet gjorde vissa försök men reaktionen blev den väntade. Från Svea Hovrätt hade vi fått en utmärkt jurist, Gustaf Sjöberg, som tog hand om de juridiska problemen, men det var inte rimligt att han också skulle kunna ta på sig den ekonomiska uppgiften.

Vi fortsatte diskussionerna i kommittén under våren och det fanns väl en del som tänkte sig att vi kunde hitta formuleringar som skydde motsättningarna och tills vidare ägna oss åt andra problem. Det var emellertid uppenbart för mig att detta inte kunde leda till några resultat av värde. Den fråga som motsättningarna gällde var fundamental och den kunde man inte gå förbi eller skjuta åt sidan. Som kommitté saknade vi helt enkelt förutsättningar att lösa vår uppgift. Var det då inte lika bra att vi lade ned arbetet?

Å andra sidan verkade det väsentligt att vi ordentligt redovisade vår grundläggande motsättning, eftersom frågan om portföljanslyns värde säkert skulle leva vidare och var av stor betydelse för hur Finansinspektionen borde lägga upp sitt arbete, liksom för den revision av banklagen som förr eller senare blev aktuell. Under våren utarbetade vi därför två promemorior rörande hur bankerna borde bedriva sin kredithantering. Den första argumenterade för "portföljlinjen" och var skriven av vår expert Björn Rosengren i samverkan med Peter Englund. I den andra redovisade jag mina mycket kritiska synpunkter. I början av sommaren skickade vi in dessa pm med en skrivelse till Finansinspektionen. På så sätt blev de offentliga handlingar och tillgängliga för intresserade. För mig tedde det sig också som särskilt viktigt att Finansinspektionen och dess tjänstemän på detta sätt fick en ordentlig redovisning av frågan.

Det var vidare så att vi satt i gång en hel del expertutredningar som kunde beräknas ge intressanta resultat. Dessa utredningar borde slut-

föras, rapporteras till kommittén och publiceras. Det arbetet kunde beräknas bli klart fram emot slutet av sommaren. Så länge borde alltså kommittén formellt fortleva. Huvuddelen av expertutredningarna kom också till hösten. En undersökning av bankerna och bankkrisen i massmedia hade kommit redan i början av sommaren.

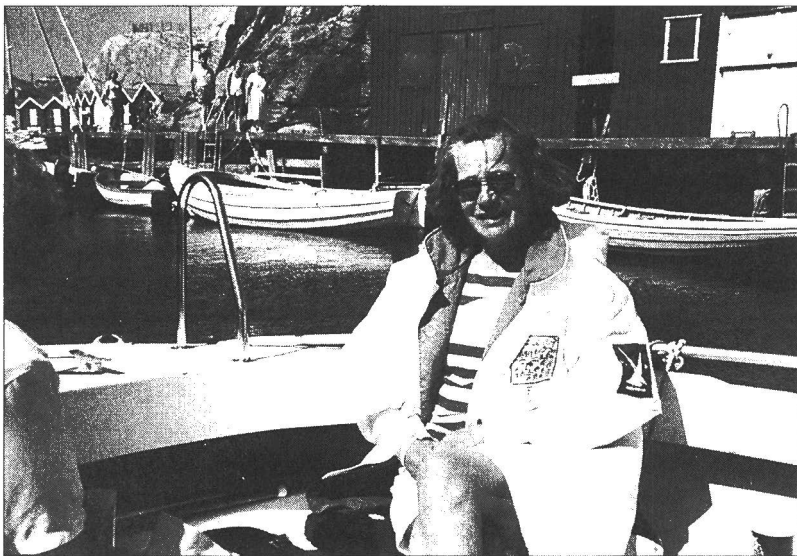
Två av expertutredningarna stod jag själv för. Den ena var en utförlig och helt öppen redogörelse för hur arbetet gick till i Handelsbankens centralstyrelse. Hur våra arbetsformer utvecklats och vilka motiv som låg bakom olika förändringar i arbetssättet.

### *Åter på galärbänken*

Väsentligt svårare och framför allt mycket mer arbetskrävande var den andra utredningen. Vad den gick ut på var att bearbeta och analysera de rapporter som bankerna skickat in till myndigheterna ända sedan 70-talet och som jag tidigare talat om. Med hjälp av dem kunde man beskriva utvecklingen under 80- och 90-talen. Det var ju under 80-talet som de kreditportföljer byggdes upp som senare mognade fram i 90-talets ofantliga förluster.

Den myndighet som i första hand intresserat sig för att bearbeta materialet var Statistiska Centralbyrån, som använde det som underlag för finansstatistiken. Det var också där som materialet fanns på data och – inte minst viktigt – det var där kunskapen fanns om primärmaterial och dess egenskaper. Den som verkligen kunde det här hette Gunnel Rylander. Hon var avdelningsdirektör vid Centralbyrån men nu nybliven pensionär. Hon var en mycket vital pensionär med ett underbart skratt och hon var fortfarande den man vände sig till när problem dök upp. Hon lovade att hjälpa mig. Utan hennes kunnskap, snabbhet och goda omdöme hade jag nog aldrig klarat av uppgiften. Hennes goda humör icke att förglömma. Gunnel är för övrigt en av dessa kvinnor som gjort en stor insats utanför rampljuset. Jag fann snart att hon bildat skola. De kvinnliga tjänstemän som svarade för statistiken på Riksbanken och Finansinspektionen var båda upplärda av henne.

En viktig förutsättning för ett bra resultat var att vi kunde redovisa materialet bankvis. Av hänsyn till de enskilda bankerna var emellertid materialet belagt med sekretess. Vi vände oss därför till de olika bankerna och bad dem häva sekretessen. Det gjorde de alla. Jag kände mig naturligtvis glad över att de kände sig övertygade om att jag inte på



*Den glada och kunniga Gunnel Rylander, som hjälpte mig genom en besvärlig tid. Här i Smögen.*

något otillbörligt sätt skulle utnyttja den insikt jag på så sätt fick i deras interna förhållanden.

Det blev onekligen en vår och sommar av ofantligt hårt arbete, kanske det hårdaste jag varit med om. Jag var tillbaka på grundforskningens galärbänk. Nu rök kvällar, lördagar, söndagar och helger. Jag fick också uppleva att orken inte längre var riktigt densamma som för 15 eller 20 år sedan, där jag trälade med siffrorna i mitt rum på banken. Ibland tog det emot rätt rejält. För egen del kände jag naturligtvis också stor besvikelse över att kommitténs arbete blivit ett misslyckande. Men om jag nu inte klarat av att leda kommittén fram till ett slutbetänkande så gav jag mig katten på att jag åtminstone skulle genomföra den här undersökningen. Det var också roligt att återvända till samma typ av arbetsuppgifter som jag sysslat så mycket med under min forskartid.

Undersökningen blev klar i tid och publicerades i början av hösten tillsammans med andra expertrapporter från kommittén. Min rapport hade rubriken: "Bankkrisen – Omfattning, Orsaker, Lärdomar."

## *Förlusternas orsaker*

Det har sannerligen skrivits mycket om bankkrisen, i artiklar och i böcker. Det senaste tillskottet är Bo Lundgrens bok "När bubblan brast"<sup>11</sup>. Lundgren fick som biträdande finansminister stå för den praktiska hanteringen av krisen. Mycket av det som står i rapporten är välkänt. Jag tänkte emellertid peka på några förhållanden som inte uppmärksammats så mycket eller som kan vara värda en kommentar.

När man diskuterar orsakerna till bankkrisen brukar man peka på den enorma expansionen av bankernas krediter från mitten av 80-talet, då avregleringen ägde rum. Som underlag använder man sig av en kurva över utvecklingen, som kommer från Riksbanksstatistiken, vilken i sin tur baserar sig på bankernas rapporter. En vanlig slutsats är att avregleringen aldrig borde ägt rum. En rätt impotent slutsats med tanke på att avregleringen endast var den formella bekräftelsen på något som i verkligheten redan i väsentliga delar var genomfört.

Men kurvans bild av verkligheten är missvisande. Tittar man litet närmare i grundmaterialet finner man att en betydande del av bankernas utlåning skedde i utländsk valuta samt att denna andel steg starkt under 80-talet. I mitten av decenniet rörde den sig om 25 procent, för att vid slutet vara hälften. Förutom att detta visar valutareglerngens förfall kan man fråga sig vad som låg bakom. Det visar sig då att en mycket stor del var så kallat räntearbitrage. Det kan låta invecklat men var i själva verket något mycket enkelt.

Svenska statens lånebehov växte starkt sedan slutet av 70-talet. En hel del måste lånas utomlands. Gunnar Sträng och hans efterföljare var emellertid inte så tilltalade av tanken att med hatten i hand kränga svenska statspapper till utländska bankirer. Det vore trevligare om de stora företagen lånade upp pengarna. Det fick man dem till genom att det fanns läckert bete på kroken. Betet var helt enkelt den högre räntan i Sverige än utomlands, samtidigt som man i realiteten lättade på valutareglerngen. Företagen fick möjlighet och motiv att ta upp korta lån i utländsk valuta och använde pengarna till att köpa svenska statspapper med en högre ränta. Dessa papper sålde man sedan när lånet skulle återbetalas. Så tog man ett nytt lån, köpte nya statspapper och så rullade det på, och svenska staten fick en allt större kort skuld; en mycket riskabel och känslig situation för en låntagare. Lånen måste hela tiden förnyas annars rinner pengarna snabbt ut igen. Sårbarheten

11) Bo Lundgren: *När bubblan brast*, DN, 1998.

illustrerades dramatiskt under valutakrisen hösten 1992, då inte ens räntor på flera hundra procent kunde hålla pengarna kvar.

Ränteskillnaden var sällan under 2 à 3 procent och när valuta tenderade att rinna ut kunde det röra sig om både 6 och 7 procent. Eftersom vi hade fast växelkurs var det i realiteten för företagen en helt riskfri affär, liksom för bankerna; vi hade statspapperna som säkerhet. En betydande del av den utlåningsökning som redovisas kan alltså inte ha något med de senare förlusterna att göra. Innebörden var vidare att företagen, och då i första hand de stora exportföretagen, tjänade mycket stora pengar på dessa riskfria affärer som svenska staten serverade.

Felet ligger alltså mindre i expansionen än i arten av de krediter man beviljade.

I den tidigare nämnda artikeln av Lars Wohlin beskriver han livfullt hur Stadshypotek, vars chef han då var, kraftfullt expanderade sin utlåning när regleringarna avskaffades. Bland annat höjde man belåningsgraden från 75 till 85 procent. För deras del hade också de tidigare regleringarna varit väsentligt mer effektiva än för bankerna. Som jag visade i min undersökning blev resultatet att bostadsinstituten efter avregleringen ökade sin utlåning påtagligt mer än bankerna. Särskilt gäller detta om man tar hänsyn till innebörden av räntearbitraget.

Volymmässigt var det fråga om mycket stora tal. Mellanhandsinstitutet, som helt domineras av bostadsinstituten, spelade en lika stor roll på kreditmarknaden som alla banker tillsammans. År 1990 var i själva verket deras kreditvolym något större. Dessa institut och effekten av deras agerande har emellertid föga uppmärksammats i debatten.

Det är vidare en vanlig föreställning att bankernas kreditexpansion hängde ihop med att de ohämmat och vårdslöst pytsade ut krediter till privatpersoner. Min undersökning visade att så inte var fallet. I själva verket minskade hushållens andel av bankernas krediter påtagligt under 80-talet. Samtidigt ökade hushållens skulder kraftigt under samma tid. En förklaring kan vara att de i bostadsinstituten höjde lånen på sina fastigheter. Sådant ger helt andra belopp än privatlån i banker.

### *Vem bar ansvaret?*

Mycket av det som skrivits om Bankkrisen handlar om det ansvar som vilar på den penning- och finanspolitik som fördes och som man ofta är mycket kritisk till. Det finns det också en hel del anledningar att vara.

Det problem jag ville belysa i min undersökning var emellertid ett annat, nämligen hur vi i bankerna hade agerat under de förutsättningar som politiken gav. Vilket ansvar hade vi och den inspekterande myndigheten?

Bankkrisen kan alltså sägas omfatta de fyra åren 1990–93. Läger man till en del som redovisades i boksluten först under 1994 hamnar man på en total förlust för bankerna på tidigare nämnda 180 miljarder för moderbankerna. Förlusterna är mycket ojämnt fördelade mellan bankerna. Sätter man förlusten i relation till kreditportföljen vid periodens ingång finner man att bland de större bankerna har Handelsbanken den lägsta siffran med 9,5 procent. Därefter följer SE-banken som ligger fyra procentenheter högre. Sedan kommer Nordbanken, Sparbanken Sverige och Föreningsbankerna med förlustandelar upp emot det dubbla eller strax däröver. I en klass för sig befinner sig GOTA som hade en förlustandel som var fyra gånger så stor som för Handelsbanken. Man förlorade alltså närmare 40 procent av sin kreditportfölj. I massmedia kom Nordbanken att framstå som den stora syndaren. Det var uppenbarligen missvisande; det är GOTA som intar den platsen med bred marginal. För småbankerna varierar bilden. Värt att notera är emellertid att de små sparbankerna ofta hade påtagligt låga förluster.

Ser man på hur förlusterna fördelade sig på belopp av olika storlek finner man att ett mycket begränsat antal storförluster svarar för huvuddelen av totalbeloppet, säg att 10 procent av antalet kreditförluster svarade för 90 procent av de totala förlusterna. Krediter till hushållen och privatpersoner svarade å andra sidan inte för mer än 8 procent av förlusterna.

Detta innebär att de beslut som ledde till de stora förlusterna och som alltså avsåg mångmiljonbelopp, måste ha fattats högt upp i bankerna; av deras styrelser och ledningar. Det är därför naturligt och riktigt att det var dem man ville ställa till svars, och då i första hand ledningen i GOTA och i Nordbanken. Den moraliska indignationen spädades i dessa fall på av de generösa avgångsvederlag som förekommit. De andra bankerna klarade sina personalproblem under mindre uppseendeväckande former. I massmedia restes därför starka krav på att de skyldiga skulle ställas inför rätta. Det är emellertid en sak att dessa ledningar har ett stort ansvar för att det gått så illa, en helt annan att de också gjort sig skyldiga till något straffbart. För det krävs det att de medvetet gjort något som de insett skulle leda till förluster eller varit grovt vårdslösa. Att det skulle förhålla sig på det sättet verkade inte sär-

skilt troligt och måste under alla omständigheter vara mycket svårt att bevisa. Att vara aningslös, oerfaren, okunnig, omdömeslös, överoptimistisk eller vad det var som låg bakom, är däremot inte straffbart. Den advokat regeringen anlidade konstaterade också att möjligheterna att erhålla fällande domar var mycket små och avrådde från en skadeståndsprövsprocess. Ropen på hämnd var emellertid högljudda och för att tillfredsställa dem gav staten sin advokat i uppdrag att föra talan mot styrelser och ledning i Nordbanken och GOTA. Det blev emellertid aldrig någon domstolsprövning utan i stället förlikning sedan de berörda gått med på att betala vissa, med tanke på omständigheterna, relativt begränsade skadestånd.

Lika kritisk som jag är till ledningarnas sätt att sköta dessa banker och styrelsernas sätt att träffa avtal om avgångsvederlag, lika illa tycker jag om hur staten använde sin övermakt för att driva utpressning. Det var nämligen vad det var fråga om. De anklagade skulle visserligen sannolikt vinna om de gav sig in i en process, men de skulle få tillbringa år i domstolarnas salar där en oförsonlig statsmakt drev frågan genom instanserna och deras försyndelser skulle gång på gång åter lyftas fram i massmedia till allmän begäbbelse. Det är naturligt att de hellre betalade, men inget tecken på att staten hade rätt.

Under krisen kunde man då och då i pressen läsa larmartiklar om de rent kriminella förfaranden som låg bakom jätteförlusterna. Det kunde röra sig om att bankmän var i maskopi med kriminella kunder och på så sätt till egen vinning förorsakade banken stora förluster. Det kunde naturligtvis också vara fråga om att bankmän med mer eller mindre sofistikerade metoder ägnade sig åt förskingring och försvann med pengarna.

Det är klart att varken då, tidigare eller senare har bankväsendet varit förskonat från brottslig verksamhet. En stunds lugn eftertanke borde dock ha sagt vederbörande att det i de flesta tänkbara fall borde röra sig om miljoner medan förlusterna rörde sig om miljarder. I den upphetsade stämning som rådde bestämde man sig emellertid för att avdela stora resurser för att utreda och lagföra brott inom bankväsendet.

Inom Finansinspektionen sattes ett femtontal tjänstemän och konsulter på uppgiften att kamma igenom bankväsendet på jakt efter brottsliga förfaranden. Man fick fram 156 misstänkta fall. Materialet överlämnades till en särskild grupp som tillsatts av Riksåklagaren. Gruppen fick det potenta namnet RÅSOP och omfattade ett tjugofemtal åklagare, revisorer och poliser. Den leddes av överåklagare Eric

Östberg, senare åklagare vid krigstribunalen i Haag. Gruppen upplöstes efter några år, men några av dess ärenden är fortfarande på väg genom domstolsinstanserna.

Vad blev då resultatet av all denna aktivitet? Räkna man högt kommer man fram till att kanske knappt 1 procent av de totala förlusterna sammanhänger med brottslig verksamhet och då har jag i beloppet inräknat hela den storförlust på 800 miljoner som Sparbanken Väst svarade för. Det är inga små belopp, men i sammanhanget är det småpotatis. RÅSOP blev berget som framfödde en råtta, precis som man kunde vänta sig.

Under 80-talet hade vi liksom tidigare ett ämbetsverk – Bankinspektionen<sup>12</sup> – vars huvuduppgift var att se till att bankerna bedrev sin kreditgivning på ett sådant sätt att det som hände på 90-talet inte skulle kunna inträffa. Varför misslyckades man så fullständigt med detta?

Det finns ingen anledning förebrå inspektionen att den lika litet som alla andra förutsåg vad som var på gång, även om man kan förvåna sig över att inspektionen ännu ett år efter det krisen inletts inte hade insett vad som utspelade sig framför dess ögon. Detta framgår mycket tydligt av den särskilda utredning man då gjorde om förhållandena i bankväsendet. Rapporten var föranledd av de stora förluster bankerna då började redovisa. Inspektionen kände emellertid ingen anledning till oro.

Även om inspektionen varit mycket kunnig och skicklig är jag övertygad om att i Sverige, liksom i många andra länder, stora förluster hade inträffat i bankväsendet, vilket sammanhänger med vår oförmåga att förutse brott i utvecklingen. Men å andra sidan borde allt det som berodde på slarv, oordning och dåliga eller obefintliga metoder för kreditprövning och kredituppföljning i bankerna ha kunnat undvikas. I samband med min undersökning gjorde jag vissa försök att uppskatta hur mycket av förlusterna som kunnat förhindras om inspektionen skött sin uppgift. Jag kom fram till att kanske upp emot hälften inte hade behövt inträffa.

Sedan decennier levde inspektionen i en värld med mycket små och närmast sjunkande kreditförluster. Den kritik som riktades mot bankerna gick ofta ut på att vi var alltför försiktiga och inte tog några risker. Bankernas sätt att sköta sin kreditgivning verkade alltså inte vara något problem. Å andra sidan kom i massmedia och i den politiska de-

12) Bankinspektionen slogs 1991 samman med Försäkringsinspektionen till Finansinspektionen.

batten andra frågor att spela stor roll. Det förväntades att inspektionen skulle ingripa mot insiderspekulation och skatteflykt samt kontrollera och auktorisera de finansbolag som växte upp som svampar ur jorden. Det ökande antalet rån gav vidare upphov till föreskrifter om överhoppningsskydd på bankdiskarna och den enorma utvecklingen på de internationella penning- och valutamarknaderna krävde även den inspektionens uppmärksamhet.

Till sist och sannerligen inte minst skulle man bevaka konsumenternas intressen mot bankerna, vilket ledde till att inspektionen över-sköljdes av klagomålsärenden. I det sammanhanget blev avgifterna en stor fråga. Under 80-talet började nämligen bankerna, som jag tidigare berört, att i större utsträckning ta ut sina kostnader i form av avgifter, vilket väckte starka känslor hos konsumenterna. Bankinspektionens naturliga uppgift borde ha varit att upplysa konsumenterna att avgifter ger möjlighet för bankerna att ta ut sina kostnader på ett rättvist sätt. I ett avgiftslöst system är detta inte möjligt. Det gjorde man emellertid inte. I stället bedrev i slutet av 80-talet generaldirektören för inspektionen, Hans Löwbeer, ett formligt korståg mot avgifterna, livligt påhejad av massmedia och konsumentrepresentanter. I stället för att sprida ljus understödde inspektionen irrationella känslor.

Summan av det hela blev att inspektionen ägnade allt större del av sina resurser åt sådant som sett mot bakgrund av bankkrisen ter sig mer perifert, samtidigt som man drog ned på den traditionella övervakningen av bankernas kreditgivning. Man kom alltså att ägna sig åt fel saker. Ansvaret för detta faller naturligtvis på inspektionen, men också i hög grad på massmedia och politikerna som drev fram och godkände denna inriktning.

Det är emellertid inte säkert att det blivit så avsevärt mycket bättre om inspektionen ägnat sig mer åt bankernas kreditgivning. Skall man lyckas åstadkomma något mer än att tillse att alla formalia är uppfyllda måste de som svarar för övervakningen själva ha en omfattande praktisk erfarenhet av kreditgivning. Det saknade man praktiskt taget helt, vilket jag påpekade i min utredning. Så är det fortfarande, vilket är det verkliga problemet i sammanhanget.

Våren 1998 har riksdagens revisorer upptäckt problemet och tycker att Finansinspektionen skall försöka göra något åt det. Det är nog emellertid ganska utsiktslöst för inspektionen att på marknaden rekrytera den arbetskraft man skulle behöva – praktiskt erfarna kreditbedömare. I samband med att jag avslutade utredningsarbetet föreslog jag inspektionen att man skulle försöka finna former för att utnyttja den

kunskapsmassa som finns hos pensionerade bankdirektörer. Många går vid 60 års ålder och är vitala och skulle kunna engageras för hanterliga belopp. Inspektionens ledning var emellertid inte intresserad.

Man får gå nästan 80 år tillbaka i tiden för att finna en parallell till 90-talets bankkris. I början av 20-talet råkade mängder av banker i allvarliga svårigheter, det gällde inte minst för Handelsbanken. Liksom den gången spelade fastighetsmarknadens sammanbrott en stor roll. Men allt det här var så länge sedan att ingen föreställde sig att något liknande kunde ske, i den mån man ens hade det i minnet. Tvärtom, om det var något bankmän fått lära sig så var det att fastigheter var något säkert i en osäker värld. Som följd av den ständigt fortskridande inflationen ökade husen dessutom hela tiden i värde. Den erfarenheten hade man sedan decennier. Något helt annat var det till exempel med aktiebelåning, där måste man vara försiktig och var det också. Trots att aktiemarknaden mellan 1989 och 1992 föll ungefär lika mycket som fastighetsmarknaden, gav det inte bankerna några allvarliga bekymmer. De risker vi är medvetna om är inte farliga, dem kan vi hantera. Numera är risken för att banker skall förlora stora pengar på fastighetskrediter i det närmast obefintlig eftersom vi är så medvetna om riskerna. Men om 50 år eller så händer det något som vi inte föreställt oss och då sitter vi kanske där igen med en ny bankkris, om än på annan grund.

Wenner-Grens-Stiftelserna, i vars styrelse jag var ordförande, ägde hela komplexet i ena änden på Sveavägen – Wenner-Gren Center. Denna skyskrapa uppfattades som en av godbitarna på den överhettade stockholmska fastighetsmarknaden, och från olika håll fick vi förfrågningar om vi var intresserade att sälja vår juvel. De priser som indikerades var mycket höga och steg hela tiden. En prislapp upp emot miljarden började skymta. De hyresintäkter vi fick från våra hyresgäster låg långt under den avkastning vi kunde räkna med om vi i stället placerade vad vi kunde få in vid en försäljning i aktier och obligationer.

Hösten 1989 föreslog jag därför styrelsen att vi skulle sälja huvuddelen av komplexet. Ärendet drog emellertid ut på tiden. Emotionellt tog det emot att göra sig av med symbolen för vår verksamhet och priserna steg hela tiden. Därför kanske bättre att vänta. För egen del började jag så småningom känna oro för att priskurvan skulle plana ut och kanske falla några procent. I början av hösten 1990 kom försäljningen äntligen till stånd.

Då var i själva verket klockan några minuter över tolv. Botten höll på att gå ur fastighetsmarknaden och ett halvår senare fick köparen



*Wenner-Gren Center i slutet på Sveavägen. Skyskrapan sålde vi i grevens tid. Halvcirkelbyggnaden har stiftelserna kvar. Den rymmer 166 lägenheter för i första hand utländska gästforskare.*

skriva ned sitt förvärv med nästan två tredjedelar och alltså redovisa en förlust på många hundra miljoner. Det var bra att det var en solid köpare.

Efterhand har jag fått beröm för mitt förutseende och det är sant att stiftelserna skulle varit i en verkligt besvärlig situation om vi inte sålt. Men å andra sidan anade jag lika litet som någon annan det avgrunds djupa hål som plötsligt öppnade sig framför våra fötter. Berömmet är därför i långa stycken oförtjänt.

## *Handelsbanken – bäst i klassen*

För Handelsbanken kan man säga att början av 90-talet på många sätt blev en angenäm period och en period av framgång. Till skillnad från våra kolleger råkade vi inte ut för förluster som hotade hela vår existens och vi var aldrig i närheten av att behöva vända oss till staten för att söka hjälp. Samtidigt var tidningarna dag efter dag fyllda av berättelser om de enorma förlusterna hos våra kolleger och de uppseendeväckande avtal de träffat med sina avgående direktörer. I det sammanhanget framställdes vi ofta som en välgörande kontrast präglad av lugn och stabilitet. Effekten blev att en hel del inlåningskunder som kände sig oroliga för sina sparmedel flyttade över sina pengar till oss.

Våra konkurrenter hade fullt upp med att försöka stötta sina vacklande hus och deras lust och förmåga att diskutera nya affärer med sina företagskunder var ofta inte så stor. För oss var situationen annorlunda och under denna period fick vi därför en hel del nya företagskunder och kunde utveckla förbindelserna med våra gamla. För ett företag är det mycket väsentligt att den bank som man har som husbank är en bank som man kan lita på i alla väder. Som en sådan bank framstod vi.

Samtidigt hade sannerligen även vi lidit mycket stora förluster. För bankkrisens fyra år rörde det sig om sammanlagt 16,5 miljarder, även det ett nästan ofattbart stor belopp. Förlusterna täcktes emellertid väl av de reserver vi samlat ihop under många tidigare år och de vinster vi samtidigt gjorde på vår rörelse.

Hur kom det sig då att vi klarade oss så mycket bättre än de övriga bankerna? Hade vi till skillnad från dem sett den annalkande faran och i god tid revat segel? Nej, någon större klarsyn än andra kan vi nog inte skryta med. Förklaringen eller förklaringarna är andra och hänger ihop med vår organisation och vårt allmänna sätt att arbeta.

Som framgår av min undersökning var det så att svårigheterna för olika kredittagare ofta kom mycket överraskande för de berörda bankerna. Företagen har en naturlig tendens att inte skylta med sina problem utan hoppas kunna reda upp dem på egen hand. Men en dag går det inte längre och banken får klart för sig vad som är på gång. För en bank gäller det att göra upptäckten så tidigt som möjligt och att då agera mycket snabbt; få i gång en diskussion med företaget och se till att man kompletterar sina säkerheter.

För de större engagemangen var nästan alltid flera banker inblandade. Vår starkt decentraliserade organisation med nära kontakt med

företagen ute på fältet gjorde att vi i många fall uppfattade signalerna tidigare än våra kolleger, och våra kontorsföreståndare var samtidigt inställda på att agera på eget initiativ. Vi var därför ofta så att säga först på plan, vilket gav fördelar.

Den starka expansionen av bankernas kreditgivning under 80-talet gav stora vinster i bankväsendet. Det låg alltså stor lockelse i att expandera. Ser man på utvecklingen för de olika bankerna kan man emellertid konstatera att expansionen gick i något långsammare takt för Handelsbanken än för de övriga bankerna. Skillnaden var så påfallande att den föranledde Aktiespararnas direktör, Lars-Erik Forsgårdh, att vid bolagsstämman 1988 oroa sig för att vi som följd av lägre expansionstakt fick en sämre intäktsutveckling. Han kontrasterade vår utveckling mot SE-bankens och avslutade dramatiskt med att ställa frågan: Är Handelsbanken på väg att trilla ned i bankernas division II?

Bakom den lägre expansionstakten låg bland annat att vi i banken hade byggt upp ett genomtänkt system för hur kreditprövning, kreditkontroll och kredituppföljning skulle gå till. Har man en starkt decentraliserad organisation är det mycket väsentligt att man har ett sådant system. Fattas å andra sidan en stor del av besluten centralt, framstår sådana rutiner inte som lika väsentliga. Ledningen känner sig fullt i stånd att med ledning av sitt eget goda omdöme fatta sina beslut utan att hämmas av några föreskrifter och system. De särskilda undersökningar som gjordes av beslutsfattandet i Nordbanken och GOTA före krisen ger drastiska exempel på vad sådant kan leda till.

Vår organisation arbetade alltså enligt de fastlagda metoderna och vi lät inte hetsa oss av allt ståhejet runt omkring oss, vilket också kan sägas vara en del av vår "filosofi". Men det var sannerligen inte alltid så lätt. Trycket kom för det första utifrån; vid vår bolagsstämma, som jag nyss nämnt, och i massmedia där vi framstod som litet gråa och tråkiiga och utan sinne för alla de möjligheter den nya tiden gav. Men det kom naturligtvis också inifrån. Kontors- och regionbankschefer kände sig bli förbisprungna av konkurrenterna och det frestade på.

Men Tom Hedelius, som var chef för bankens inhemska rörelse under hela 80-talet, höll huvudet kallt. Det hade stor betydelse för den lyckliga utgången. Själv var jag nog inte alltid så kall som jag borde varit.

En fråga Tom och jag ofta diskuterade var kreditgivningen till finansbolagen. Dessa finansierade en stor del av sin verksamhet genom upplåning i banker eller genom av bankerna förmedlade lån till dem, lån som vi hade ett ansvar för. Dessa affärer var lockande ur lönsam-

hetssynpunkt. På ett bräde kunde man låna ut stora volymer. Vi kände oss dock mycket tveksamma och inte minst gjorde Tom det. Tveksamheten bottnade i två omständigheter. För det första kändes det fel att på detta sätt finansiera konkurrenter, det var ju vad det var fråga om. För det andra hade vi av konkurrensskäl inte möjlighet att få insyn i finansbolagens stock av fordringar, vilka ju i botten var den säkerhet vi hade. Det kändes mycket otillfredsställande. Med tanke på de vinster bolagen gjorde fanns det anledning att misstänka att de tagit stora risker, som de kunnat ta bra betalt för. Summan av det hela blev därför att vi strävade att hålla tillbaka den typen av kreditgivning.

Det fanns ytterligare en omständighet, som vi sannerligen inte såg positivt på när den inträffade, men som nog var till vår fördel, eftersom vi snabbt tog lärdom.

Under 1983 och 1984 steg våra förluster kraftigt. De ökade från 170 miljoner 1982 till 460 miljoner under 1984. Det var en ökning vi inte var ensamma om, men våra förluster låg snarast högre än övriga bankers. I jämförelse med vad som senare inträffade rörde det sig om småbelopp, som vi utan svårighet täckte med våra vinster. Men de gav oss en mycket allvarlig tankeställare och Tom såg som en central uppgift att förbättra kreditprövningen och inte minst kredituppföljningen i banken, och inskräppte behovet av ordning och reda.

I hans månatliga vd-brev till organisationen under dessa och följande år är detta stående inslag, liksom de var det vid olika sammandragningar. Inte minst betonade han vikten av att vi skulle ta itu med våra dåliga risker. Sättet att göra det är allvarliga samtal med kunderna där vi ställer krav. Det kan leda till att kunden säljer av förlustverksamhet, satsar mer eget kapital, vidtar radikala kostnadsnedskärningar eller dylikt. Ofta är dock kunderna föga intresserade av sådant. Det gäller då att stimulera dem att flytta över sina affärer till någon annan bank.

Många föreställer sig nog att bankmän inte har något emot att föra samtal av den här typen. Det är emellertid inte fallet. Det är tvärtom ofta mycket svårt att förmå dem till sådana aktiviteter. Deras primära inställning är att dra till sig nya kunder och väl vårda sina relationer till de kunder de har och undvika obehagligheter. De är också mycket angelägna om att inte få rykte om sig på bygden att vara brutala eller i onödan skapa svårigheter för kunderna.

Det gällde därför att förmå kontorscheferna att verkligen gå igenom sina kreditportföljer med kritisk blick och i god tid ta upp diskussion med de kunder som ingav oro och att ta upp diskussionerna i ett läge då kunden fortfarande hade möjlighet att få en annan bankförbindelse.

Så småningom blev det också resultat och förlustsiffrorna sjönk ordentligt. Arbetet underlättades av att de andra bankerna i många fall visade sig mycket intresserade av att ta över våra kunder.

En annan smärtsam omständighet, som bidrog till att förbättra våra system för kontroll av förlustriskerna, var den stora förlust som vi 1987 led i optionshandeln i samband med det stora börsfallet. Huvudorsak var bedrägligt förfarande och oskickligt beteende av några anställda och försäkring täckte betydande del av förlusten. Men vi fick nu obehagligt klart för oss vilka stora risker som fanns i handeln med derivatinstrument. Det var en relativt ny hantering; systemen för riskkontroll var outvecklade och Finansinspektionen hade ännu inte på allvar uppmärksammat problemet. Dessa frågor fick nu en ordentlig genomlysning i banken, vilket fick goda effekter.

# Makten och dess lockelser

Handelsbanken hade ända sedan sommaren 1969 stått i centrum för massmedias intresse. Den ena feta rubriken om SKANDAL och SKUMRASKAFFÄRER avlöste den andra. När det i början av året meddelades att Rune Höglund skulle lämna vd-skabet fick brasan nytt bränsle och intresset och spekulationerna koncentrerade sig nu till frågan vem som skulle bli hans efterträdare. Många namn nämndes och däribland mitt. Det var en ny upplevelse att ha blivit massmedialt högvilt. Man höll reda på när jag flög till Stockholm från Midlanda och när jag kom tillbaka. Tores våning vid Skeppargatan bevakades, vilket ledde till att den överläggning jag hade med presidiet flyttades till en annan våning. Ser av tidningsklippen att jag snabbt tillägnade mig vanan att ge korta och till intet förpliktande svar.

Det var onekligen inte oangenämt att plötsligt ha blivit en person vars ord man lyssnade till med spänning och respekt. Från att ha varit en av sparvarna i tranedansen hade jag i massmedias ögon blivit den mäktigaste tranan bland bankcheferna, som chef för Nordens största bank. När jag gick in i Jonssons bokhandel vid torget i Sundsvall blev det litet tyst, folk sände varandra menande blickar och några jag kände gjorde sig mer besvär än vanligt att komma fram och hälsa och växla några ord. Jag hade uppenbarligen blivit en *makthavare* till vars närhet man sökte sig. Kändes litet konstigt, jag var ju inte annorlunda i dag än jag varit i går, men det fanns onekligen en lockelse i det.

Men det fanns ingen tid för att gå omkring och jäsa, nu gällde det att så snabbt som möjligt komma i gång med det nya jobbet. Men det var också fråga om att få tag i en bostad i Stockholm. Den våning vid Strandvägen som vi lyckats byta oss till strax innan vi flyttade upp till

Sundsvall, hade Erik Huss fått överta när han flyttade ned tio år tidigare. I nästan hela mitt liv innan jag flyttade upp hade jag bott på Östermalm i de trakter som gränsar till Ladugårdsgärde och Djurgården, vad vi skämtsamt brukade kalla S:t Oscars församling. Det här var min verkliga hembygd och mitt barndoms- och ungdomsland. Här hade jag lekt och sparkat boll på Gärdet mot ett mål markerat i gräset med några skolböcker. Här hade jag som gymnasist vandrat med Lasse Göransson, han som senare blev en betydande författare även om han kom att tystna tidigt. Vi hade gått på alla vägar och stigar och sett våren komma och höstmörkret sänka sig. Här hade jag sprungit i bergen och skrämt upp rådjursflockarna i buskagen och här hade jag tagit mig fram i de steniga och slitna skidspåren, där det ofta var klennt med snön. Här hade jag suttit hos mormor i villan vid Alberget och druckit choklad i hennes stora bibliotek med utsikt över Stockholms inlopp.

Giftermål och en växande familj hade tvingat oss att söka bostad på annat håll, men det var till dessa trakter jag alltid försökt komma tillbaka, till Valhallavägen, till Narvavägen och till Strandvägen. Det var här jag ville bo och helst av allt ville jag bo på Djurgården. Föreställde mig att en stor och mäktig bank som Handelsbanken hade mängder av kontakter och möjligheter och skulle kunna ordna till någonting. Men 1970, liksom både förr och senare, var det ont om lediga bostäder i Stockholms innerstad, och när det gällde Djurgården var det mycket sällsynt att något kom ut på marknaden. När någon villa blev till salu gick den ofta till barn och släktingar eller bekanta med gammal anknytning till trakten.

Det var genom en vän och Djurgårdsbo, som jag fick tipset. Erik Elinder ringde mig och berättade att Signe Henschen, dotter till Ernest Thiel och änka efter den berömde hjärnspecialisten Folke Henschen, hade avlidit i hög ålder. Det var två hus bredvid varandra hon hade ägt och nu ville dödsboet sälja. Hon hade själv bott en trappa upp i det stora röda huset – Rosenvik – i hörnet av Djurgårdsvägen och Pontins gränd. Undervåningen var uthyrd liksom det mindre huset som låg utmed Djurgårdsvägen.

Här fanns min dröm inom räckhåll. Men det var dyrt – upp emot en miljon, det vill säga drygt 6,5 miljoner i dagens penningvärde – och några pengar hade jag inte. Jag förställde mig emellertid att det inte skulle bli några problem. I Sundsvall hade jag bott i ett hus inköpt av banken eller rättare sagt dess pensionsstiftelse och det hade Bankinspektionen inte haft något emot. Det ansågs falla inom den mycket



*Rosenwik, vårt hus på Djurgården, från gårdsödan. En akvarell jag gjorde i samband med att jag flyttade till Drottningholm.*

snäva ram som banklagen uppställde i fråga om bankers egna fastighetsinnehav. Vi borde kunna göra på samma sätt i det här fallet. När jag tog upp saken med Kurt Wulff, inspektionens chef, vägrade han till min förvåning. Under intryck av all den diskussion som varit tolkade han nu banklagen mycket strikt. Men jag ville ju så gärna. Efter en hel del tvekan och med knip i magen lånade jag upp summan i Göteborgsbanken hos min gamle vän Gösta Olson, för i den egna banken fick jag som vd inte låna. Han gjorde inga svårigheter och verkade inte särskilt orolig, vilket jag i efterhand väl kan förstå. Hus på Djurgården är goda panter och risken för att Handelsbanken skulle låta sin chef råka i allvarliga svårigheter för sitt huslån var kanske inte heller så stor. Naturligtvis blev mitt köp med inflationens hjälp en bra affär och jag behövde aldrig ha oroat mig.

Det hus där vi flyttade in efter Signe Henschen var ett panelat timmerhus från 1700-talet. Naturligtvis ombyggt invändigt en del under århundradenas gång, men mycket var ursprungligt. Lågt i tak och med breda golvtilljor som slitits ned av många generationer av invånare. Familjen Henschens barnaskara med den rebelliska dottern Helga hade säkert slitit en del de med. Bortom trädgården och ut mot vattnet låg Sjöfartsverkets varv, där man knäckade rost på lotsbåtarna och vi kunde känna den fylliga lukten av mönja, då vinden låg så.

Här bodde vi nu tills det mindre huset blev ledigt efter några år, då vi flyttade över dit och sålde det stora huset till goda vänner. När jag sedan gifte mig med Birgitta Celsing i början av 80-talet lämnade jag Djurgården och flyttade till henne i Drottningholm – till Klockberga – det märkliga hem Peter Celsing och hon skapat där ute. En av den svenska arkitekturens kronjuveler.

För mig som för många andra betyder det oerhört mycket var och hur jag bor. Att få bo i hus sådana som Rosenvik och Klockberga och omkring sig ha två kungliga lustparker, det är verkligen en mycket stor förmån, som av naturliga skäl är få förunnad. Många föreställer sig nog att det är fråga om utpräglade överklassgetton. Det är emellertid en sanning med rätt stor modifikation. Den sociala blandningen var då och är fortfarande större än man skulle tro. Delar av bostadsbebyggelsen på Djurgården och Malmen på Drottningholm har faktiskt intill senaste tid varit rätt primitiv. Vid sidan av ”direktörerna” bor här ättlingar till den tidigare befolkningen av arbetare och hantverkare. Samhället av den här typen har också stor lockelse för konstnärer, arkitekter, författare och andra i den sociala rangordningen litet svårplacerade människor. Jag minns hur förvånade folk blev då jag berättade att det var en granne till oss de mött i gränden på Djurgården. En man i sliten överrock som drog en gammal kärra och sökte efter plankstumpar och nedfallna grenar. Han hyrde en liten lägenhet i huset nedanför vårt och försökte få ihop ved till kakelugnen, som var hans enda värmekälla.

Vår bostad var inte magnifik, men för oss var det en önskedröm som gick i uppfyllelse. Till trevnaden bidrog i hög grad den förtjusande dam som hyrde undervåningen. Hon hette Ann Mari Runnqvist och var änka efter chefen för svensk-franska konstgalleriet, Harry Runnqvist. Hon blev vår vän.

Jag blev nu medlem av det svenska etablissemanget. Det betydde inbjudningar till middagar på UD och Kungliga slottet och som yttre tecken en kommendörskraschan och senare kunglig medalj i serafimerband. Det hör ju till god ton att bagatellisera sådant yttre ”krafts”, men det är självklart att jag liksom andra tycker att det är roligt när folk på det sättet talar om att de tycker man gjort något bra. Det är ett naturligt och mänskligt behov både att få och ge beröm. Sådana känslor finns det ingen anledning att undertrycka.

Ordensväsendet har kommit att ersättas av ett medaljväsende för att fylla behovet. Min kommendörsvärdighet medförde för övrigt härom året en mycket oväntad grädde på moset. Jag erhöll då per postgiro

kommendörspension. Den har sedan fortsatt att troget komma till jul och har till och med ökat och uppgick senast till 4 000 kronor. Jag förmodar att man en gång i världen har sagt sig att det inte vore så trevligt om ordens kommendörer släpade sig fram i armod. De kunde ju då förväxlas med Bellmans kommendörer, vilket man ville undvika. Hur som helst är det trevligt med manna från skyn.

Som storbankschef blev jag också ärligen inbjuden till den högtidlighet som Nobelstiftelsen lyckats göra till årets fest i Sverige. De första åren var det kanske litet segt med alla långa tal av nobelpristagarna, men sedan blev det ett lysande evenemang, som med televisionens hjälp går ut över världen. Sverige till mycken heder.

Att på detta sätt vara en av dem som hörde till etablissemang, en av dem man kände till, det var inte oangenämt, det är sådant som smickrar ens ego. Så småningom tog man det för självklart. Det var också praktiskt. Det betydde att man på ett naturligt sätt kunde ta kontakt med olika potentater i riket och förvänta sig att bli mottagen av dem eller be dem på lunch i banken.

Min nya position medförde att vi fick helt andra möjligheter att ordna middagar och fester. Här hade verkligen banken enastående lokaler att erbjuda. I första hand mässvåningen högt upp i huset med en betagande utsikt mot Slottet och Strömmen. Senare tillkom Fersenska palatsets magnifika salonger. Det hade tidigare ansetts opassande med musik och dans vid bankens middagar. Det ändrade vi nu på. Men när det kom till kritan blev det inte så många fester.

För en bankdirektör är det en viktig del av arbetet att vidmakthålla och utvidga det sociala kontaktnätet. Middagar kan vara ett medel i den verksamheten. I det fallet var jag nog inte någon särskilt bra bankdirektör. Har inte min lust i sådant. Bidragande kan nog också vara en annan brist i min utrustning. På den syftade den dåvarande riksantikvarien, Sven B. F. Jansson – Run-Janne, då han en gång skulle tacka för maten. Med ena handen pekade han ut mot Slottet och den i natten blänkande Strömmen. Med den andra och som kontrast fäste han sedan gästernas uppmärksamhet på den längre in sittande värden och hans, som han uttryckte det, ”av migrän och nykterhet plågade anlete”. Bortsett från en viss retorisk överdrift låg det en hel del i det. Jag får migrän av alkohol. Min nykterhet är alltså inte ett uttryck för högtstående moral. Det är bara av nödvång jag är så sparsam med något som smakar så gott.

Positionen som storbankschef hade alltså onekligen sina fördelar. Något mycket viktigt var att banken på alla tänkbara sätt underlätta-

de ens liv. Företaget höll mig med bil och banken och min sekreterare tog hand om mängder av praktiska ting som jag annars fått ägna mig åt. Mycket av detta hade jag blivit delaktig i redan i Sundsvall, men nu blev det så i än högre grad. Det var skönt att slippa de praktiska bestyren. Det gav möjlighet att ägna all tid och kraft åt det verkligt viktiga och roliga, nämligen arbetet att driva och förändra banken.

### *Makten i företaget*

Hur var det då med mina möjligheter att genomföra det som jag hade i tankarna? Vilken makt hade jag egentligen? Jag kan inte påstå att jag, när jag satt där i bankens chefsrum, kände makt att bara gå ut genom de tunga dubbeldörrarna och ge order, så skulle folk göra som jag sade. Det skulle nog inte fungera.

Jag måste övertyga och försöka få dem att känna engagemang och entusiasm för det jag ville genomföra. Annars skulle det i slutändan inte bli något riktigt bra av det hela. Entusiasmen ute i kontorsrörelsen och på det stora huvudkontoret satt ofta långt inne, eftersom vad jag föreslog låg så långt från vad de var vana vid. Det krävdes mycket predikande och mycken övertalning. Men det är naturligtvis också så att i botten finns känslan hos de flesta, att om de inte rättar in sig i ledet så kan det menligt inverka på deras framtid. Denna känsla har som regel en påtaglig effekt.

De säger sig att eftersom styrelsen nu har utsett den här provinsbanksdirektören till vd så får vi försöka lära oss att leva med det. Men den dag man börjar känna sig osäker om styrelsen verkligen backar upp allt vad den nye chefen har för sig, blir hans makt ifrågasatt. Det uppstod också faktiskt under den första tiden ett embryo till en upprorsrörelse. Man sökte upp en viktig styrelseledamot och försökte övertyga honom om att jag alldeles höll på att köra banken i drickat. Jag fick ägna en hel del tid åt samtal för att övertyga vederbörande ledamot om att vi var på rätt väg. Upprormännen anpassade sig eller lämnade i något fall banken.

Det är klart att när åren gick och det nya receptet visat sig fungera, så växte min makt i den meningen att det skulle blivit allt svårare att välta mig ur sadeln. Går företaget bra sitter man rätt säkert. Går det dåligt gäller motsatsen. Jag gick emellertid inte omkring och funderade i sådana termer. Det var inte längre fråga om att försöka förmå människor att göra något de inte från början tänkt sig. Nu strävade vi alla i

samma riktning. Diskussionerna blev inte mindre livliga, men det var på ett helt annat sätt konstruktiva meningsutbyten i syfte att från en gemensam grund finna den bästa lösningen på olika problem.

Det är bara om man vet vad man vill som man har någon makt. Vet man inte det, saknar en linje i sitt beslutsfattande, velar fram och tillbaka eller lider av beslutsångest, förtvinar makten. Det var en stor fördel för mig att jag från början i stora drag hade klart för mig vad jag ville göra och att många i organisationen var beredda att acceptera nya vägar för att ta sig ur den kris som man upplevde att banken var i. Något riktigt alternativ fanns inte. Man kan också uttrycka det så, att det föll på mig att formulera problemen och ange lösningar. Det ger i sig stor makt om man har förmåga att utnyttja möjligheten.

Av stor betydelse för vd:s makt är företagets tradition och kultur. I Sverige finns en stark tradition att vd är den som ensam har den verkställande makten. Från honom utgår besluten och initiativen och det är denna makt som han sedan kan delegera. Över vd finns styrelsen, men de lägger sig inte i ledningen av rörelsen utan håller vd om ryggen. Denna modell är inte självklar. I andra länder har man andra traditioner och makten kan då ligga hos ett kollektiv. Går man längre tillbaka i tiden var den senare modellen den dominerande i de svenska bankerna och banklagen är skriven från den utgångspunkten. I den nya banklag som förbereds är tanken att man skall anpassa sig till verkligheten genom att knyta an till aktiebolagslagen, som i detta hänseende har en annan utformning. Å andra sidan har utvecklingen under den tid jag varit med gått mot en mer aktiv roll för ordföranden. I en del fall kan det ha inneburit att den verkställande makten i realiteten delats upp. På allra senaste tiden har man dessutom börjat plädera för att föra tillbaka makt till styrelsen.

Vd bestämmer alltså vilka produkter som skall saluföras, hur de skall produceras och distribueras och vem som har ansvaret för olika delar av produktionen. Det finns emellertid företag där kulturen är en annan. Vd har visserligen ansvaret för det ekonomiska resultatet av verksamheten, för produktionsapparaten och för att produkterna blir sålda och distribuerade, men ger han sig till att gå ned i fabriken och försöker lägga sig i utformningen av produkten, tar det hus i helsike. Hans möjligheter att utse produktionschefer är också starkt kringskurna. I princip åvilar det inte honom utan styrelsen. Företag av den typen som jag kom att få mycket att göra med var Dagens Nyheter och Expressen.

I dessa företag spelade företagsdemokratiska tankegångar stor roll. Sedan lång tid har facket strävat efter att flytta fram sina positioner i syfte

att inskränka vds rätt att fritt ”leda och fördela arbetet”, för att låna den klassiska formuleringen. Under 60-talet ökade trycket och i mitten av 70-talet kodifierades fackets och de anställdas strävanden i lagstiftning.

I Sundsvallsbanken hade vi haft en företagsnämnd sedan slutet av 40-talet. Sammanträdena var ur min synpunkt mycket idylliska och vördnadsfulla tillställningar. Någon önskan att lägga sig i vds göranden och låtanden fanns inte och heller knappast någon anledning ur de anställdas synpunkt. Annorlunda blev situationen då jag kom till Handelsbanken. Nu var det fråga om att dra ned på personalen och det rörde sig inte om tiotal eller hundratal utan tusental och ovanpå det en genomgripande omorganisation. Det är självklart att det ledde till en serie överläggningar med den fackliga organisationen, det vill säga Bankmannaförbundet, som den hette på den tiden. Det var emellertid inga obehagliga eller konfliktfyllda överläggningar. Vi i ledningen sågs inte som några arbetsgivare från en fjärran värld som på olika sätt försökte lura och hålla nere de anställda. Vi var alla tjänstemän i banken och utgick från en gemensam kunskap om de företagsekonomiska realiteter som styrde vår verksamhet. Vi talade alla samma språk. Min uppgift blev att förklara motiven till mina åtgärder och det visade sig inte så svårt att vinna förståelse för det som gjordes. Betydelsefullt var naturligtvis också att vi inte avskedade någon. Nedgången klarades genom naturlig avgång och att folk hellre slutade än accepterade de erbjudanden om jobb i andra delar av landet, som de fick.

Som vd har man ett naturligt behov av att informera de anställda och att övertyga dem om att den linje man följer är den riktiga. I Handelsbanken kändes det snarast som en fördel att MBL gav former för överläggningar, som ändå behövdes. Jag upplevde därför aldrig facket som en part som inskränkte maktbefogenheter jag kände behov av. Det är klart att de hade invändningar och synpunkter, men det var sådant som det var nyttigt för mig att höra.

I de olika företag där jag suttit i styrelserna har jag som regel inte haft direkt beröring med de fackliga förhandlingarna, men väl av vd blivit informerad om deras karaktär och förlopp. För mig ter det sig så att Handelsbanken ligger i ena ändan på skalan med en stark gemenskap i värderingar och stor kunskap om och förståelse för de företagsekonomiska realiteterna. Går jag sedan i min erfarenhet i riktning mot sjunkande gemenskap och lägre förståelse och kunskap möter jag i tankarna först IRO, Iggesund och MoDo. Sedan följer Ericsson, SJ och därefter SAS, som jag såg från mitt medlemskap i styrelserna för ABA och SILA och så längst ut på andra kanten Dagens Nyheter.

DN, som senare bytte namn till Marieberg, kom jag in i 1979, då jag efterträdde Albert Bonnier som ordförande. När det gällde relationerna till de anställda var detta verkligen en annan värld, fylld av konflikter och aggressivitet. Här saknades i hög grad känslan av gemenskap och intresset för företagsekonomiska realiteter. Ekonomijournalistiken befann sig i sin linda. DN och Expressen dominerade sina marknader och kände föga hot mot sin ställning. Arbetsgivaren var samtidigt ägare och personifierades av familjen Bonnier. De rika knösarna borde sannerligen få betala, menade man. Vd var bara deras springgrabb.

I Handelsbanken förhandlade vi med ett fack som omfattade nästan alla i företaget. I DN fanns det olika fackliga organisationer som representerade journalisterna, den grafiska personalen, tjänstemännen på kontoren, tidningsbuderna, städarna och arbetsledarna. Det gjorde livet mer komplicerat. Fackets mål var inte bara att hävda sig mot arbetsgivaren utan också, och väl så viktigt, att hävda sig mot de andra fackliga organisationerna i företaget.

I Handelsbanken fanns det inte vid den här tiden någon anställd som på heltid arbetade med de fackliga frågorna. I DN rörde det sig om tiotal. De hade också skaffat sig full sysselsättning. Det fanns i företaget mer än hundra fackliga avtal som reglerade verksamheten.

Liksom i Handelsbanken fanns det övertalighet som vi måste försöka göra något åt. Det rörde sig inte om att minska arbetsstyrkan lika mycket som i banken, men problemen med att åstadkomma neddragningen blev mycket större och ledde till konflikter som höll på att allvarligt skada företaget.

Det är i Handelsbanken en mycket fjärran tanke att man vid utseendet av regionbankschefer skulle ordna omröstningar bland personalen och hearings med hugade kandidater. I DN och Expressen är det normal procedur. Att utse chefredaktörer var heller inte en uppgift där vd spelade en ledande roll, utan det var med styrelsen som chefredaktörerna diskuterade sina villkor och det var med den de skrev sina avtal. Styrelsen företrädde härvid av sin ordförande. Jag kom därför att bli aktivt engagerad i ett flertal sådana operationer, som med hänsyn till den komplicerade proceduren krävde en hel del manövrerande för att vi i styrelsen skulle komma till resultat som vi trodde skulle fungera.

Det var alltså sannerligen stor skillnad mellan de två företagen när det gällde vds ställning och makt. Den skillnaden fanns också i ett annat hänseende. Jag tänker på de anställdas inflytande i styrelsen. I styrelsen för tidningarna var de anställda representerade i enlighet med lagstiftningen på samma sätt som i de flesta företag. Som jag tidigare

beskrivit hade de i Handelsbanken blivit representerade innan det fanns någon lagstiftning och de satt där inte med stöd av lagstiftningen utan som representanter för en stor aktieägare, nämligen sig själva.

Tänker jag på det inflytande som anställda haft i olika styrelser där jag varit med, är det uppenbart att det i första hand varit en personfråga, precis på samma sätt som för styrelseledamöterna i övrigt. Vissa människor har i kraft av sin begåvning, kunnighet och personlighet stort inflytande. Andra blir aldrig annat än sparvar i tranedansen även om deras formella maktbas kan vara stor. Skulle jag våga mig på en generalisering så vore den, att ju starkare motsättningen var i företaget mellan de anställda och ledningen, desto mindre inflytande hade fackets representanter.

Det fåtal viktiga och samtidigt ofta komplicerade förslag till beslut som kommer upp i en företagsstyrelse, har som regel både positiva och negativa effekter ur de anställdas synvinkel. De positiva framträder oftast först på längre sikt och ter sig därför mer svårgripbara och abstrakta. De negativa är mer närliggande och konkreta. Det kan röra sig om friställningar, omplaceringar, förflyttningar av arbetsuppgifter mellan olika delar av företaget och nedläggning eller försäljningar av delar av verksamheten. Även om fackets representanter i själva verket känner sig övertygade om att beslutet bör fattas kan de ha svårt att ta det ansvaret. De har bakom sig militanta medlemmar som kräver att de med näbbar och klor skall motsätta sig allt som uppfattas som negativt av de anställda. Denna aggressivitet kan de för övrigt själva tidigare ha vårdat och underblåst för att därigenom konsolidera och förstärka sin egen makt. Resultatet blir att de reduceras till nejsägare och därmed förlorar i inflytande. De verkliga besluten fattas vid informella överläggningar mellan ledande ledamöter av styrelsen och vid sammanträdet möts facket sedan av en enig styrelse i övrigt.

### *Makten över krediterna*

Den makt jag hade att leda Handelsbanken var till sin natur inte anorlunda än i vilket företag som helst. Bankdirektörer, och då inte minst chefen för en storbank, har emellertid en alldeles speciell makt. Det är vi som bestämmer ifall människor skall få låna några pengar för att köpa en villa eller starta ett företag, och som kanske säger nej till den investering som de tänkt sig och upplever som alldeles nödvändig för företagets fortlevnad. När man i den marxistiska propagan-

framställer bankdirektörer som feta typer som sitter på sina penningpåsar med cigarr i munnen är det makten över kreditgivningen man syftar på. Det är också ovedersägligen vi som sitter på andra sidan skrivborden och säger ja eller nej.

Den intressanta frågan är emellertid om vi i den situationen har möjlighet att anlägga annat än "objektiva" synpunkter och om vi gör det. Citationstecknen är till för att markera att kreditbeslut inte är någonting som man kan räkna sig fram till. Av grundläggande betydelse är den uppfattning man har om den lånesökandes förmåga att klara av krediten och vilja att göra det. Den uppfattningen blir med nödvändighet subjektiv. Det kommer därför alltid att finnas människor som anser att de nekats kredit på osakliga grunder och att bankdirektörerna gynnar sina kompisar och kväver besvärliga konkurrenter av hänsyn till mäktiga intressen. En vanlig tanke är att vi systematiskt gynnar företag som hör till den egna "sfären" i den mån man menar att det finns någon sådan. Det förhållandet att bankdirektörerna sitter i styrelserna för företag, som samtidigt är kunder i banken bäddar naturligtvis för sådana misstankar. För min egen del var den situationen inte så vanlig när jag var vd – jag hade helt enkelt inte tid – men som ordförande satt jag i ett flertal kundstyrelser. I praktiken ledde det emellertid inte till problem. I banker övar vi upp vår förmåga att hålla isär olika roller. Med tanke på att styrelserna i banker domineras av representanter för viktiga kunder är i själva verket problemet mycket vanligt.

På samma sätt som inom andra områden finns det naturligtvis oherderliga bankdirektörer, som låter sig mutas eller påverkas av osakliga skäl. De vill glänsa, röra sig i glamorösa kretsar eller vad det nu kan vara. En del fall av den typen flöt upp till ytan under bankkrisen. En seriös bank reagerar naturligtvis mycket starkt mot sådant. Detta lämnar jag alltså åsido.

Men om jag rannsakar mitt eget samvete, hittar jag då inte i skrymslena fall där jag inte varit "objektiv"? Ärligt talat gör jag inte det. Skälet är nog inte att jag skulle vara särskilt moralisk, utan helt enkelt att jag inte uppfattat att det funnits något val. Det har hela tiden varit så att jag och andra direktörer i banken var så angelägna om att dra till oss attraktiva och utvecklingsbara kunder och väl vårda de goda kunder vi hade. Gjorde vi inte det eller fick rykte om oss att vara partiska så skulle det gå oss illa genom att vi förlorade mark till konkurrenterna. Det moraliska styrkebältet hette alltså: *den fria konkurrensen*.

Men under 60- och 70-talen var det dåligt med konkurrensen. Bankväsendet var starkt kartelliserat, karteller som stöddes av myn-

digheterna, och genom regleringarna tvingades vi ransonera krediter-na. Bankerna hade alltså fler kreditvärdiga lånesökande än de kunde klara av. Det var naturligtvis en situation som kunde inbjuda till att gamla kontakter och vänner gynnades.

Av skäl som jag tidigare varit inne på tedde sig situationen litet annorlunda för mig under 60-talet i Sundsvallsbanken. Vi träffades inte så hårt av regleringarna, samtidigt som vi var på offensiven. Vi kände oss därför i hög grad leva i en konkurrenssituation. I Handelsbanken under 70-talet blev det väl annorlunda och jag kan naturligtvis inte utesluta möjligheten att vi inte alltid var helt objektiva, även om jag inte kommer på något uppenbart fall. Det är emellertid fråga om subtila överväganden.

Banker har otvivelaktigt en tendens att gynna gamla kunder – gamla kompisar – framför nya, vilket kan uppfattas som en orättvis diskriminering. Bakom detta ligger att banken för en gammal kund har helt andra möjligheter att säkert bedöma vederbörandes personliga kvaliteter. Men det är också ett uttryck för något som man kan kalla för en särskild, litet gammaldags, bankmoral. Den kan formuleras med ord sådana som ”har man tagit någon i båten får man ro honom i land” eller ”det gäller att vara en bank, som man kan hålla i hand, när det blåser”. För kunden är det en viktig kvalitet hos banken att den ställer upp inte bara då allt går lätt och ledigt utan också försöker hjälpa till med att övervinna svårigheter. Innan vi tar på oss några nya kunder försöker vi se till att vi tagit väl hand om de gamla.

Botemedlet mot maktmissbruk från bankers och bankdirektörers sida heter sålunda konkurrens. Insikten om konkurrensens betydelse har vuxit sig allt starkare i massmedia. Tidigare såg man på dess yttringar med misstänksamhet och kritik. Samtidigt ter det sig för mig en smula paradoxalt, att man nu beskärmar sig över att inlånings- och utlåningsräntorna och andra villkor varierar mellan olika banker och finansinstitut och oroar sig över att konkurrensen håller på att försvinna genom sammanslagningar och uppköp.

På 60- och 70-talen var inlåningsräntorna oftast identiska och dessutom styrda av Riksbanken. Då oroade man sig inte. Likheten i pris-sättning gav tydligen konsumenterna en känsla av trygghet och att priserna på något sätt var objektivt bestämda. I själva verket var det naturligtvis så att bristen på konkurrens ledde till att bankernas kostnader var för höga och att vi därigenom drevs att ta för bra betalt för utlåningen och betala för litet för inlåningen. I dagsläget, med inflödet av nya aktörer på marknaden såväl från Sverige som från utlandet

och friheten och lättheten för pengar att röra sig över gränserna, ter sig för mig oron något överdriven. Men det är naturligtvis bra att man är observant.

### *Erfarenheter från olika företag*

Under 50-talet upplevde jag vad som hände i företagen från sidan och som akademiker. Under 60-, 70- och 80-talen och i viss mån 90-talet har jag sedan stått mitt i utvecklingen, som medlem av en mängd olika företagsstyrelser.

När jag tänker på mina upplevelser av styrelsearbetet i olika företag, när det gäller förhållandet mellan styrelse och vd och relationen till ägare och stämman, är det slående att det i detta liksom i många andra fall är stor skillnad mellan teori och praktik och att det är vanskligt att generalisera. En sak är vad som står i böcker och artiklar om hur det bör gå till, en helt annan hur det faktiskt går till. Det avgörande är de konkreta praktiska problem man ställs inför och – inte minst viktigt – de inblandade personernas kapacitet och inställning.

Min första praktiska styrelseerfarenhet fick jag i Säljinstitutet, en av Erik Elinder ägd grupp av annonsbyråer och därmed sammanhängande verksamhet. Erik var ordförande och den som dominerade verksamheten. Vi andra var rådgivare och sammanträdena hade karaktären av stimulerande akademiska seminarier. Eventuella ekonomiska misslyckandena gick ut över Erik och var därmed inte i första hand vårt ansvar.

Ett företag av liknande karaktär var IRO. Det företaget kom jag in i som följd av att Handelsbanken 1972 svarade för dess introduktion på börsen. På den tiden var nya företag på börsen sällsynta fåglar och aktierna fick strykande åtgång och emissionen blev övertecknad.

Företaget ägdes av de tre bröderna Rosén; Josef, Isak och Sam. Isak var den geniale uppfinnaren, som hittat på fournissörerna, en apparat som ser till att inte ens ”svåra” garner går av i stickmaskiner och vävstolar. Josef var den som tillsammans med Sam sett till att uppfinningen blev producerad och sedan marknadsförd över världen.

I detta fall blev styrelsens uppgift tvåfaldig. För det första gällde det att vänja bröderna vid den nya situationen. De hade visserligen röstmässig majoritet, men nu fanns det också andra aktieägare vars intressen man måste tillgodose. De kunde inte längre handskas med företaget som om det var deras eget. Det är en besvärlig mental omställningsprocess.

Nu krävdes vidare genomtänkta rapporteringssystem till styrelsen och klarläggande av gränserna för huvudägarnas aktiviteter i företaget. Här blev det närmast fråga om att föra över makt till den nu anställda företagsledningen. Eftersom såväl Josef som Isak fortfarande dagligen deltog i arbetet i företaget var dock ledningen i hög grad styrd av dem.

Efter en tid sålde bröderna ut stora delar av sina aktier på marknaden och i det sammanhanget efterträdde jag Josef som ordförande. Jag fick nu uppleva hur det känns att ha ansvar för ett företag med en flytande ägarsituation och samtidigt ett företag som lockade till övertagningsförsök. Det var någonting som påtagligt försvårade verksamheten. Det gav en känsla av att varje morgon kunde vi i styrelsen, liksom de anställda, vakna upp med meddelandet att någon ny konstellation tagit makten och nu avsåg att stycka IRO eller fusionera det med något annat företag. De anställda pressades av ständiga rykten om att den ena eller andra finansgruppen eller finansmannen var på väg att ta över företaget, samtidigt som vi inte kunde se att de kunde tillföra något. Att befinna sig i ett sådant läge är inte något som gynnar ett långsiktigt och planmässigt handlande i företaget.

Av sådant fanns det samtidigt stort behov. IRO var ett företag med en osannolikt hög lönsamhet. Ungefär halva omsättningen var vinst och som följd av den goda lönsamheten hade företaget en stor kassa. Den höga lönsamheten hade gett höga kurser på aktierna vid introduktionen på börsen. Här var det bäddat för besvikelser eftersom den höga lönsamheten rimligen successivt måste pressas ned till normala nivåer. Så blev också fallet och aktiekursen sjönk på börsen. Det var något vi i styrelsen inte kunde göra mycket åt. En anpassning måste ske till mer realistiska framtidsförväntningar.

Vad som behövdes var en långsiktig satsning på produktutveckling för att hålla undan för konkurrenterna och att utvidga användningen av fournessörerna till att omfatta inte bara stickmaskiner utan även vävstolar. Men detta var sannerligen inte gjort på en kafferast. Det stötte på betydande tekniska svårigheter. Det låg också nära till hands att använda kassan till att investera i angränsande verksamhet, så att vi inte blev så beroende av vår enda produkt. Men för att åstadkomma allt detta behövde vi lugn och ro. Det var farligt om vi lät oss hetsas av trycket från marknaden.

För mig blev därför en primär uppgift att finna en stabil ägar-konstellation, en ny ”hamn”, för IRO. Det lyckades så småningom. Efter min tid har företaget genomgått andra öden som följd av den stora finanskrisen. Den tekniska satsningen på nya områden blev i stort sett

framgångsrik och kärnverksamheten lever fortfarande ett friskt liv och är helt dominerande på världsmarknaden inom sitt område. En del av satsningarna på nya verksamheter blev framgångsrika, men jag fick också anledning att än en gång erfara hur svårt det är att ge sig in på nya områden.

Ser man till vad som hände i relationen ägare, styrelse och företagsledning kan man säga att det rörde sig om en fortgående förskjutning av inflytandet till den professionella företagsledningen.

Två företag som uppvisade vissa likheter med IRO var MoDo/Iggesund och Marieberg. De var av annan storleksordning men i båda fallen spelade grundarfamiljen och dess attityd en avgörande roll. I dessa företag var jag med i styrelserna under hela 80-talet, i det senare fallet som ordförande.

MoDo är familjen Kempes skapelse. När jag kom in i styrelsen hade Matts Carlgren, som var familjens främste representant, just övergått från att vara ordförande till att bli vd. Tio år senare återgick han till att vara ordförande, nu med tillägget ”arbetande”. Matts bär inte namnet, men hans mamma var född Kempe och han känner sig i högsta grad som en sådan.

I familjer som sedan generationer styrt ett företag uppstår ofta en stark känsla av ansvar för företaget och dess medarbetare, en skyldighet att föra verket vidare till nya höjder. Med denna känsla är som regel förenad uppfattningen att familjens medlemmar har särskilda förutsättningar att svara för uppgiften, det vill säga att ha hand om ledningen. Inom familjen Wallenberg brukar man ofta betona att detta endast gäller om vederbörande är väl så duktig som externa alternativ. Turligt nog har man inom familjen generation efter generation funnit att så varit fallet.

För Matts var den centrala uppgiften att föra det Kempeska arvet vidare och ge namnet ökad glans. I praktiken betydde detta att hävda sig mot de andra stora spelarna inom den norrländska skogsindustrin, det vill säga i första hand SCA och i andra hand Stora. Det ledde för MoDos del till en kamp om Iggesund med Stora och Marcus Wallenberg, som MoDo vann; till övertagandet av Holmens Bruk och till en riskabelt hög skuldsättning. För dessa affärer fanns det givetvis en företagsekonomisk motivering, men jag är inte säker på att de skulle ha genomförts om ledningen inte hade haft det historiska arvet att leva upp till.

Har man bakom sig familjens dominerande ägarinflytande och är bärare av traditionen är det naturligt att se på vd som en av ägaren anställd tjänsteman, som har att verkställa fattade beslut. Är man, för att

använda Matts egna ord, en exekutiv person, så är det också naturligt att direkt gripa in i företagets dagliga verksamhet. Det betydde att när Matts var ordförande så kände sig vd inte alltid så lycklig. Den verkställande makten låg då i hög grad hos styrelsen eller snarare dess ordförande, när Matts var vd låg den i stället där.

När jag 1979 blev ordförande i Dagens Nyheter, det företag som senare bytte namn till Marieberg, kom jag att uppleva en situation som på många sätt påminde om den i MoDo. Här dominerades ägarbilden på samma sätt av en familj, som sedan generationer kände sig ha ett särskilt ansvar och en särskild uppgift, förenad med föreställningen att familjens medlemmar hade förmåga att klara av uppgiften.

Att jag av Abbe Bonnier erbjöds bli ordförande efter honom sammanhänge med att Gerard Bonnier inte ville ta på sig uppgiften. Han hade annars varit den naturlige efterföljaren. Tio år senare ville Abbe Bonnier bli av med mig som ordförande och gav i det sammanhanget drastiska uttryck för synen på externa personer i företagets ledning. De var att betrakta som inhyrda drängar. Den historien är så pass intressant att jag tänkte ta upp den i ett särskilt avsnitt.

Beijer var Anders Walls skapelse. Han var första generationen, men hade ambitionen att skapa något som kunde stå sig i generationer. Så blev det nu inte, i varje fall inte i den skalan. Men känslan och dess konsekvenser för sättet att fungera påminde mig mycket om vad jag upplevde i MoDo och Marieberg.

I de företag jag nu talat om kunde man knappast tala om att direktörerna tagit makten, såsom det ofta beskrivs. Den beskrivningen passade bättre in på vad jag upplevde i Sundsvallsbanken, Handelsbanken och Ericsson, liksom för övrigt även i SJ.

I Sundsvallsbanken fanns det en gammal tradition att vd spelade den dominerande rollen. De två ordförande jag upplevde hade inga ambitioner att aktivt påverka utvecklingen. Vid de tillfällen då jag kände behov av att mer ingående diskutera frågor som rörde bankens utveckling var det faktiskt till ett par andra ledamöter i styrelsen, Erik Huss och Nils Rogberg, som jag i första hand vände mig, även om givetvis ordföranden alltid blev ordentligt informerad. Situationen var en bra illustration till förhållandet att det inflytande olika personer har i en styrelse mindre sammanhänger med deras formella position och eventuella mandat från viktiga ägarintressen, än med deras förmåga och lust att göra sig gällande.

Vd eller hans medarbetare i Sundsvallsbanken kom med förslag till beslut, och det var vd som tog upp olika frågor som gällde den mer

långsiktiga utvecklingen och föreslog hur man skulle agera. Eftersom man hade förtroende för vd följde man förslagen. De tillfällen då styrelsen kom att spela en aktiv roll var vid utseendet av mig till vd och av min efterträdare då jag lämnade banken. I det första fallet hade dock min företrädare, Erik Huss, ett avgörande inflytande. Så var det inte för min del då min efterträdare utsågs, vilket var naturligt eftersom jag gick till främste konkurrenten. Hade jag gått någon annanstans hade jag nog fått ungefär samma roll som Erik hade i det första fallet.

Från maktsynpunkt kan man i detta fall närmast karakterisera aktieägarnas roll som obefintlig. Ägandet var mycket spritt. Litet större poster låg hos försäkringsbolag och stiftelser och äldre Sundsvallsfamiljer, men posterna rörde sig om högst 5 procent.

Bolagsstämmorna var stillsamma och fåtaligt besökta tillställningar, där ordförandens ambition var att det hela skulle gå så snabbt som möjligt. På den tiden talade man om äggkokningsstämmor, det vill säga man ansträngde sig att klara av det hela på den tid det tar att koka ett ägg. Det var dock ett svåruppnåeligt ideal även om det rörde sig om hårdkokta ägg. Vi började emellertid försöka få dit folk genom att ge stämmorna mer innehåll. Jag bad kända personer från näringslivet tala om aktuella ekonomiska problem och min redogörelse för bankens utveckling blev mer fyllig. Vi flyttade också stämman till olika delar av Norrland. Syftet med allt detta var emellertid inte att få till stånd en aktiv diskussion om banken, dess rörelse och eventuella problem. Några sådana önskningar hade vi inte. Vad vi ville åstadkomma var i stället att sprida kunskap om banken och dess förträfflighet.

På många sätt var situationen densamma i Handelsbanken. Det fanns en lång tradition att den reella makten låg hos tjänstemännen. I mitten av 60-talet hade dock den förändringen inträffat att Tore Browaldh, när han avgick som vd, blev arbetande ordförande. Han hade rum på banken och ägnade en stor del av sin tid åt banken. Härigenom hade han helt andra möjligheter än en traditionell ordförande att följa vad som pågick och också påverka skeendet. Vad detta i praktiken innebar har jag tidigare försökt beskriva. Ser man det ur maktsynpunkt kan man säga att eftersom Tore och jag var så helt överens så innebar arrangemanget i realiteten snarast en förstärkning av tjänstemännens makt i förhållande till styrelseledamöterna i övrigt.

Vid tiden för mitt inträde var dock situationen något annorlunda. Bankens kris hade lett till kritik från myndigheternas sida, inte bara mot bankledningen utan också mot styrelsen och dess ordförande för att man inte haft bättre kontroll. Detta ställde styrelsen inför krav på

aktivitet och i samband med avvecklingen av olika engagemang grep man också in på ett annat sätt än tidigare. Det var samtidigt uppenbart att man så snart som möjligt ville lämna denna roll och återgå till det ”normala”.

Även bolagsstämmorna var rätt likartade med ett mycket spritt ägande och med dominans för försäkringsbolagen bland de litet större aktieägarna.

Samtidigt var det så att det stigande intresset för aktier hos en bred allmänhet och massmedias ökande bevakning av näringslivet och dess bolagsstämmor ledde till att stämmorna blev mer välbesökta och med fler inlägg från auditoriet. De blev så välbesökta att vi vissa år kände vi oss litet oroliga för hur vi skulle få plats i Royals vinterträdgård, som var vår stämmolokal. Det verkade emellertid som om det för en intet ringa del av deltagarna mindre var förhandlingarna som lockade än den åtföljande förtäringen. Jag minns att jag observerade hur en del stämmodeltagare infann sig försedda med rymliga handväskor. De satte sig invid borden som stod dukade i sidogallerierna och när situationen var läglig skyfflade de ned godsaker och frukt i väskorna. För att stävja detta och förhoppningsvis något begränsa deltagarantalet såg vi till att förtäringen blev tillgänglig först efter det att stämman var avklarad. Som förtäring föredrog vi också sådant som blir kladdigt i fickorna, om man nu skulle komma på den idén. Hittills har vi klarat oss och inte behövt byta lokal.

Ett stående inslag vid våra, liksom många andra större företags, stämmor blev Petrus Christensson. Han hade varit befraktningschef på ett rederi och kommit på mellanhand då SCA lade om sina sjötransporter och skaffade egna fartyg. Det var en förändring han ansåg ekonomiskt oförnuftig och djupt ogillade. Han uppträdde under 60-talet på SCA:s stämmor där han angrep Eije Mossberg, företagets vd. Han följde de nya fartygen över världen med stöd av detaljerade skeppningslistor och hamnstatistik och menade sig kunna visa att de kalkyler man utgått ifrån var felaktiga. Någon framgång hade han inte men fick smak för att gå på bolagsstämmor. Han skaffade sig aktier i ett flertal bolag och nagelför deras årsredovisningar. Han var kunnig och ställde ofta vettiga frågor.

På 60-talet var det unikt att en småaktieägare yttrade sig på en stämma.

Senare blev det vanligt. Petrus kom att bilda skola. Tyvärr är det dock så att en hel del av dem som yttrar sig framför synpunkter som antingen är ovidkommande eller besynnerliga.

Vid de flesta stämmorna för de litet större företagen utgör numera ett anförande av en representant för Aktiespararna ett stående inslag. Organisationen har ett naturligt behov av att marknadsföra sig och bolagsstämmorna är den naturliga arenan för ett framträdande. Som regel är det ett mycket begränsat antal aktier som man har fullmakt att företräda. I vissa situationer har man dock genom sina opinionsyttringar påverkat skeendet. De mest kända exemplen på detta är väl vad som inträffade i Volvo, dels i samband med den tilltänkta överenskommelsen med norska staten, dels i samband med Volvo-Renault-affären. Aktiespararna har också blivit ett värdefullt inslag på stämmorna genom att deras representanter som regel är pålästa och kunniga.

Tänker jag på alla de stämmor jag varit med om i olika företag i min egenskap av styrelseledamot, är det egentligen ingen där jag upplevt att det funnits en klar vilja att direkt påverka företagets verksamhet och ledning. Det finns dock ett undantag. Jag syftar på 1987 års stämma i Handelsbanken, som jag tidigare beskrivit. Men det är nog symptomatiskt att det som då rörde upp känslorna egentligen inte rörde bankens sätt att sköta sin rörelse utan var en politisk fråga.

Fast när jag tänker efter kommer jag på en stämma till där det blev hårda motsättningar. Inte heller i det fallet hade dock konflikten någonting att göra med hur bolaget skötte sin rörelse. Jag tänker på stämman i Iggesund sedan striden mellan MoDo och Wallenbergsläget om makten över företaget var över. Dodde hade svårt att finna sig i nederlaget och hans sida var i minoritet vid stämman. För att få utlopp för sina känslor lät han sin talesman, Hans Stahle, protestera mot att jag skulle väljas till ledamot av Iggesunds styrelse. Det var olämpligt med bankmän i styrelserna för industriföretag. En något överraskande synpunkt för att komma från det hållet.

Man krävde vidare och fick minoritetsrevisor. Det är ju något en minoritet har rätt till för att skydda sig mot övergrepp från styrelsens sida. Kravet tedde sig samtidigt en smula egendomligt. Det förhöll sig nämligen så, att stämman hade valt in i styrelsen som representanter för minoriteten förre överbefälhavaren Stig Synnergren, Storås ordförande, och bolagets vd, Erik Sundblad. Detta skedde i fullt samförstånd med majoriteten. Behovet av att särskilt kunna hålla kontroll på överbefälhavaren borde inte varit så trängande. Många gjorde nog reflektionen att Dodde började bli gammal.

Resultatet av maktstriden blev att Iggesund förlorade sin självständighet. Att uppleva detta var naturligtvis en traumatisk upplevelse för Lars Sundblad, som tagit över vd-skapet efter sin far. Arrangemanget

med två motstridiga intressen liksom två bröder i samma styrelse var givetvis inte lyckat. Efter någon tid tog Stora konsekvenserna av situationen och avvecklade sitt innehav. Därmed försvann representationen i styrelsen liksom minoritetsrevisorn.

I Ericsson var situationen när det gällde maktfördelningen mellan vd och styrelse rätt likartad den i Handelsbanken. När jag 1970 kom in i företaget var Björn Lundvall vd och Marcus Wallenberg ordförande. Formellt var Marcus inte heltidsarbetande men reellt var han det i kraft av sin personlighet, sin arbetskapacitet och de betydelsefulla insatser han tidigare gjort i bolaget. Ericsson var ett företag som på 30-talet befann sig i nästan ständigt kris samtidigt som Kreuger hade sålt ut majoriteten till det amerikanska företaget ITT, som var bolagets främste konkurrent. I nära samarbete med Ernfrid Browaldh hade Dodde efter ett långt och segt arbete återfört majoriteten till Sverige. Det tog 30 år. De två bankerna hade hållit bolaget vid liv genom korta lån och så småningom hade det utvecklats till ett mycket framgångsrikt företag. Bortsett från de finansiella frågorna där Dodde inkräktade på vd:s uppgifter var det emellertid Björn Lundvall som spelade den ledande rollen. Med tanke på bolagets tekniskt komplicerade och över hela världen spridda verksamhet vore heller knappast något annat möjligt.

Björn Lundvall efterträdde Dodde när denne lämnade ordförandeposten och som vd kom Björn Svedberg. Björn Lundvalls tid som ordförande blev kort eftersom han omkom i en älgolycka med sin bil. Efter honom kom Hans Werthén, som i sin tur kom att efterträdas av Björn Svedberg, vilken lämnade vd-skabet för att på den posten följas av Lars Ramqvist.

Under mina 21 år i Ericssons styrelse kom jag alltså att uppleva många skiften på vd- och ordförandeposterna. De som tog vid som ordförande efter Marcus Wallenberg hade alla tidigare arbetat inom Ericsson under många år och var mycket kunniga inom det tekniska området där Ericsson verkade. Man skulle kunna tänka sig att det ledde till att de tog över uppgifter från vd i större utsträckning än sina föregångare som saknade samma insikt. Jag har emellertid ingen känsla av att det skedde någon sådan maktförskjutning, snarare tvärtom. Å andra sidan var det hela tiden i Ericsson en viktig uppgift för ordföranden att hjälpa vd med de internationella kontakterna, där det ofta krävdes någon på hög nivå som kunde fungera som dörröppnare.

Bolagsstämmorna i Ericsson var liksom i Handelsbanken lugna och närmast idylliska tillställningar, med de traditionella inslagen från Ak-

tiespararna, Petrus Christensson och litet udda inlägg från vissa mindre aktieägare. Vid mitten av 80-talet kunde man i och för sig tänka sig att bolagsstämmorna blivit mer konfliktfyllda eftersom resultaten var dåliga och det onekligen fanns anledning att ifrågasätta hur bolaget sköttes. Jag har emellertid inget minne av någon kraftig opposition. Det fanns heller inte några möjligheter att kasta styrelsen ur sadeln. Det förhåller sig nämligen så att i Ericsson förfogar de två huvudägarna, Wallenberggruppen och kretsen kring Handelsbanken, tillsammans över mer än 80 procent av rösterna. Huvudägarna har vidare hållit samman ända sedan 30-talet och mot den bakgrunden kan en opposition te sig utsiktslös.

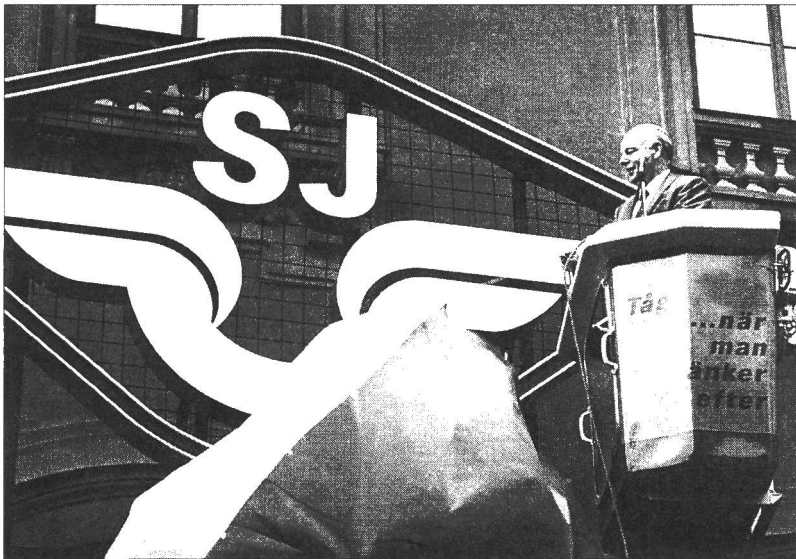
Statens Järnvägar, där jag 1992 blev ordförande efter Kjell-Olof Feldt, var ett företag som saknade stämma. Den slutliga makten fanns i kanslihuset och hos regeringen. Chefens, det vill säga generaldirektörens, ställning var emellertid stark och satt så att säga i väggarna. I styrelserummet två trappor upp i det stora huset som inrymmer Stockholms centralstation, blickade tidigare generaldirektörer ned på oss som satt vid det långa ekbordet. Raden av porträtt började med den store skaparen, Nils Ericson, och så vidare över mindre stjärnor till byggen och förnyaren Axel Granholm. Därefter och fram till nutid var något mindre dynamiska generaldirektörer chefer för det gamla verket. Ett uttryck för generaldirektörens traditionella ställning i företaget var att han intill senaste tid också hade varit ordförande i styrelsen.

Fyra år innan jag kom till SJ hade industrimannen Stig Larsson utsetts till generaldirektör. Han hade tidigare verkat i Ericsson i nästan 30 år på så småningom allt högre befattningar. Jag kände väl till honom sedan den tiden. Han hade omedelbart satt i gång med att omforma det traditionstyngda och stela statliga verket till ett modernt företag.

Hans arbete hade lett till omfattande neddragningar av personal. Detta skedde alltså långt innan sådant blev vardagsmat i statlig verksamhet. Jag fäste mig vid att han lyckats med uppgiften utan att råka i allvarliga konflikter med företagets starka fackliga organisationer. Och att han uppenbarligen ingjutit en ny anda i affärsverket. Det var beundransvärt.

När jag åtog mig uppdraget som ordförande betonades det från departementets sida att avsikten var att styrelsen skulle arbeta på precis samma sätt som i ett stort, börsnoterat, privat företag. Jag fann emellertid snart att detta var mer vackra ideal än verklighet.

Jag tillträdde i februari och den första uppgift jag ställdes inför var att skriva under årsredovisningen för 1991. Jag förklarade naturligtvis



*Stig Larsson hade sinne för PR. Så här avtäckte han i lyfikran SJs nya emblem.*

att jag inte gärna kunde göra detta eftersom jag inte hade något ansvar för den verksamhet som där beskrevs. Min reaktion möttes med förvåning. Min påskrift betraktades tydligen som en formalitet.

Det stod i författningen att styrelsen skulle skriva på och min vägran vållade därför byråkratiska problem. Att bara Feldt skrev under gick tydligen inte för sig eftersom hans förordnande gått ut. Slutet blev att vi båda skrev under, men med angivande av de tider då vi hade haft ett ansvar för verksamheten.

Styrelsens uppgift i ett aktiebolag är att fatta de verkligt viktiga besluten och sedan ta ansvaret för de ekonomiska konsekvenserna av dessa beslut. Så var det inte i SJ. Statsmakterna fattade hela tiden större eller mindre beslut som på ett avgörande sätt påverkade det ekonomiska utfallet av företagets verksamhet. Besluten fattades ofta över våra huvuden, men de ekonomiska konsekvenserna var det vi som fick ta. I det sammanhanget var man påtagligt mindre benägen att ta något ansvar.

Den centrala uppgiften för styrelsen i ett företag är att till- och avsätta vd. Den uppgiften hade emellertid inte vi utan den föll på regeringen. Frågan uppkom under min tid genom att det uppstod en konflikt mellan Stig Larsson och statsrådet och det förelåg därför planer på att avsätta Stig. Det var uppenbart att detta ansåg man sig ha

full möjlighet att göra utan att ens höra vad vi i styrelsen tyckte. Det var inte vi som på normalt sätt var Stigs huvudman utan det var regeringen.

Här kan förtjäna tilläggas att vi i styrelsen var mycket angelägna om att behålla Stig och såg till att avsättningstankarna kom av sig genom att frågan på lämpligt sätt togs upp i massmedia. Det kan väl erkännas så här långt efteråt. Man får inte vara dum.

Uppgiften för styrelsen och framför allt för Stig blev under dessa omständigheter tvåfaldig. För det första gällde det att åstadkomma ett så bra resultat som möjligt på de villkor som marknaden gav och under de förutsättningar som statsmakterna givit. Den andra och minst lika viktiga uppgiften var att försöka påverka statsmakternas beslut i för oss gynnsam riktning. Det var alltså ett ständigt manövrerande i de politiska farvattnen.

För mig tedde sig denna ”orena” situation som föga tillfredsställande och jag var angelägen att komma ur den. Ett steg på vägen vore att vi blev bolagiserade. Den frågan var uppe vid flera tillfällen och från styrelsens sida ställde vi oss bakom tanken att vi skulle bli bolag. Jag noterade emellertid att Stigs entusiasm för en sådan förändring var något sval. Han liksom facket såg uppenbarligen fördelar i att också kunna spela på de politiska strängarna. Från det borgerligt styrda departementets sida talades det en hel del vackert om att ta steg i riktning mot privatisering, men när det kom till kritan var det uppenbart att på vanligt mänskligt sätt så var inte ledning och tjänstemän i departementet särskilt roade av att släppa ifrån sig någon makt.

### *Skall vd eller styrelsen ha makten?*

Ovan har jag för några företag som jag har erfarenhet av försökt ge en bild av förhållandet mellan styrelse och vd och även mellan dessa organ och bolagsstämman. Frågan är nu om jag från dessa erfarenheter kan dra några generella slutsatser om vad som fungerat bra respektive mindre bra. Men det är farligt att generalisera. Det som fungerar utmärkt vid en viss personkonstellation eller i en viss situation, fungerar kanske inte alls eller dåligt i en annan.

Det kapitalistiska företaget uppkommer som en följd av att en person har en idé som han tror är ekonomiskt hållbar. Han eller hon övertygar ett antal andra personer om idéns hållbarhet och tillsammans satsar de pengar och företagsidén. De är ägarna som sedan driver före-

taget. Av praktiska skäl får någon av dem till uppgift att genomföra de beslut de tillsammans har fattat.

Detta är den klassiska bilden av hur man startar och driver ett företag. Allteftersom tiden gick och företagen blev allt större och mer komplicerade kom denna bild att allt mindre stämma med verkligheten, såväl för banker som andra företag. Frågornas mängd och komplexitet ledde till att allt mer av den reella makten gled över till den av ägarna anställda företagsledningen. Denna förändrade situation kom att präglade senare versioner av den svenska aktiebolagslagstiftningen, medan den äldre verklighetsbilden dröjt sig kvar i Banklagen.

Redan i början av 30-talet uppmärksammade några ekonomer – Berle och Means – vad som skett i de moderna företagen, nämligen att tjänstemännen tagit över från ägarna och styrelsen. Deras synsätt blev allmänt vedertaget sedan James Burnham gett det ett lättbegripligt namn i sin bok ”Direktörernas revolution”, som kom ut 1947<sup>13</sup>. I den pläderade han för övrigt för att det var hög tid för amerikanerna att tänka om och anpassa sig till modellen med tjänstemannastyre, som utmärkte de enligt hans mening så framgångsrika företagen i nazismens Tyskland och kommunismens Ryssland.

Sedan lång tid var vidare det kapitalistiska systemet utsatt för en kraftig kritik, som hade starkt och växande politiskt stöd och som ledde till ökade samhällsingripanden. Inte minst gällde detta i Sverige. För många företagsledare tedde det sig naturligt att värja sig mot denna utveckling genom att skjuta de råa kapitalintressena i bakgrunden och betona sitt samhällsansvar. Den bild de frammanade av sig själva var inte den enögde företrädaren för ägarintressena, utan den som hade till uppgift att avväga mot varandra de olika intressenterna i företagets verksamhet; de anställda, samhället, kunderna, leverantörerna och en bra bit ned på listan – ägarna. Mot den bakgrunden var man mycket återhållsam med att skaffa sig aktier i det företag man var chef för. Det kunde uppfattas som att man inte var ”objektiv”.

Detta synsätt kom också att präglade managementlitteraturen. Det var samtidigt ett sätt att uppfatta situationen som företagsledarna inte hade något emot eftersom det stärkte deras makt mot styrelsen. Jag har tidigare, i den första delen av dessa memoarer<sup>14</sup>, skrivit om SNS och mitt arbete i den organisationen. SNS kom till i skiftet mellan 40- och 50-talen och dess dåtida verksamhet kan till en del ses som ett uttryck för dessa på 50-talet framväxande synsätt.

13) James Burnham: *Direktörernas revolution*, Natur och Kultur, 1947.

14) Jan Wällander: *Livet som det blev*, Albert Bonniers Förlag, 1997.

Under 80-talet kom sedan nästa scenförändring. Under intryck av de socialistiska systemens allt mer uppenbara misslyckanden, medan kapitalismen och marknadsekonomin gick segrande över världen, blev ägarna, kapitalisterna, allt mer rumsrena och tillerkändes en särskild förmåga att främja effektiviteten. Till denna utveckling bidrog ett brett folkligt engagemang i aktiemarknaden, som också kom att ägnas ett allt större och mer seriöst intresse på tidningarnas ekonomisidor och i tv och radio. Akademikerna kopplade på trenden och "corporate governance" blev ett forskningsområde. I praktiken och i den populära diskussionen kom begreppet att uppfattas som "företagsstyrning ur ett ägarperspektiv". Vad man ville var att föra tillbaka makt från direktörerna till styrelsen och ge ägarna större inflytande över styrelserna. I linje med detta ligger föreställningen att vd:s främsta uppgift är att få upp aktiekursen. Numera är det inte bara rumsrent utan till och med ett krav att styrelsen skall ha aktier i företaget.

Vill man föra över makt från vd till styrelsen finns det olika vägar att gå. Man kan dela på den exekutiva uppgiften antingen direkt eller genom att ge en heltidsarbetande ordförande exekutiva uppgifter, man kan skapa styrelsekommittéer som kontinuerligt arbetar med långsiktiga problem, riskexponeringen i företaget eller dylikt, och man kan begära att fler ärenden skall tas upp i styrelsen och inte avgöras av vd eller hans underordnade.

Jag känner mig mycket tveksam till om det är klokt att röra sig i denna riktning. All min erfarenhet talar för att det är av helt avgörande betydelse att man lyckas skaffa en verkligt bra chef, som man då också skall ge möjlighet att leda företaget utan onödig inblandning från styrelsens sida. Det är viktigt att det är en chef, och att det är han eller hon som ger beskeden. Råder det oklarhet på den punkten har det olyckliga konsekvenser för hur organisationen fungerar. Det sagda betyder inte att jag är anhängare av ett auktoritärt skräckregemente. Tvärtom, det är en central uppgift för chefen att få företaget att fungera som ett lag där alla känner sig ha möjlighet att påverka utvecklingen och få sina synpunkter beaktade. Ju mer besluten upplevs som sprungna ur en gemensam uppfattning, desto bättre är det. Men alla måste veta att i sista hand är det en som bestämmer.

I banker har man möjlighet att ha mer än en vd. Under långa tider har man också haft det så i SEB och dess föregångare. Som mest har man varit uppe i fem vd:ar. Som jag tidigare beskrivit hade vi i Handelsbanken två vd:ar under 70-talets sista år och de första under 80-talet. Bakgrunden var en speciell personkonstellation. Det är emellertid

symptomatiskt att styrelsen i sammanhanget betonade att arrangemanget var ett av speciella skäl gjort temporärt avsteg från huvudlinjen med en vd.

I Marieberg var å andra sidan, som nämnts, makten delad. Koncernchefen hade det ekonomiska chefskapet, medan chefskapet för produktionen i Expressen låg hos en chefredaktör och i Dagens Nyheter hos tre. Att vi hade tre chefredaktörer i DN hade så vitt jag kunde se inga fördelar, men väl uppenbara nackdelar. Jag är benägen att se anordningen som ett tidigare olycksfall i arbetet, som vi inte hade kraft och förmåga att rätta till.

I dotterbolaget Expressen medförde uppdelningen i ekonomi och produktion egentligen inga nackdelar eftersom Bo Strömstedt och Åke Ahrsjö, chefredaktör respektive vd, fungerade i symbios. En så harmonisk situation hade vi inte i DN.

Bakom arrangemanget med att på detta sätt dela upp makten i dessa företag låg en lång historisk erfarenhet. Som ekonom kan man uttrycka det så, att om man verkligen skall lyckas åstadkomma en konkurrenskraftig produkt, en säljbar tidning, måste man ge chefredaktörerna och deras journalister stor frihet att utforma den som de själva vill. Försöker man styra dem blir resultatet inte bra. Man kan säga att den socialdemokratiska pressen ger många exempel på hur illa det kan gå för företag som hårt styr det journalistiska arbetet. Ur ekonomisk synpunkt är det alltså klokt att göra på detta sätt. Sedan kan det också vara så, att ägaren lägger stor vikt vid att vidmakthålla en fri press. Inte minst för familjen Bonnier har detta spelat stor roll. Även för mig är det och var det självklart att en fri press är en omistlig del av en demokrati, och då får man svälja även det man tycker illa om.

Det kan förtjäna tilläggas att det hela tiden sker förskjutningar mellan den ekonomiska och den journalistiska makten. Går det ekonomiskt bra för tidningarna får journalistmakten ökat svängrum, går det dåligt förskjuts det åt andra hållet.

I Marieberg har man alltså delat upp den exekutiva makten, vilket jag menar är principiellt fel. Men i detta speciella fall har det varit ett arrangemang som långt ifrån är problemfritt, men i praktiken fungerat bättre än andra lösningar.

Enligt min grundsyn är det olämpligt om styrelsen försöker att direkt lägga sig i driften av företaget. Det leder till osäkerhet och oklarhet i organisationen och inbjuder naturligtvis till att medarbetarna försöker spela ut vd och styrelsen mot varandra. När styrelsen inkräktar på vd:s maktområde är det enligt min erfarenhet ordföranden som

gör det. Jag har sett exempel på sådant även från andra medlemmar av en styrelse, vilket jag finner särskilt olämpligt.

I MoDo lade sig Matts Carlgren i det dagliga arbetet när han var ordförande. Det fick precis de effekter som jag beskrivit ovan. Ett sådant agerande kan också göra det svårt att rekrytera och behålla verkligt bra chefer. I Ericsson agerade Marcus Wallenberg, som jag tidigare berört, på samma sätt när det gällde finansiella operationer. Han hade bland annat en grundmurad men felaktig uppfattning om hur schweizerfrancen skulle utveckla sig under ett visst skede. Hans ingripande ledde till väsentliga förluster som företagets ledning fick ta ansvaret för. Även i övrigt fick hans inblandning på detta område olyckliga konsekvenser för arbetet i bolaget. Hans aktiviteter kom i själva verket att gynna Handelsbanken på grund av den olust de skapade, men det gör dem inte mindre felaktiga.

### *Styrelsens roll och uppgifter*

Har man min grundinställning blir den centrala uppgiften för styrelsens ledamöter att ställa sig frågan om de har förtroende för vd eller inte. Den dag man börjar känna tvivel är man skyldig att göra något åt det.

Om jag frågar mig vilket fel jag och mina kamrater i olika styrelser kan ha gjort oss skyldiga till i detta sammanhang, är det nog mindre att vi varit för snabba att vidta åtgärder då vi börjat tvivla, än motsatsen. Det skall mycket till för att man skall kunna förmå sig och styrelsen i övrigt att fatta sådana beslut.

Oavsett hur situationen uppstått är nästa centrala uppgift att utse ny chef. Lyckas man få tag på en verkligt duglig sådan är därmed den väsentliga uppgiften fylld för lång tid. Är utfallet halvbra eller mindre gott har man problem framför sig. Det finns ingen ofelbar metod för hur man skall finna guldäggen, trots all den möda som lagts ned på konstruktionen av olika psykologiska test. Har man haft tillfälle att observera hur vederbörande klarat av liknande uppgifter har man emellertid en rätt säker grund att stå på. Men det kan mycket väl visa sig att chefen fungerar annorlunda när han eller hon lyfts upp ett steg. Det är naturligtvis också så att inga människor är plusvarianter i alla avseenden. Vilken betydelse deras mindre goda egenskaper får sammanhänger med de situationer de ställs inför i framtiden. Vad det kan röra sig om är svårt att säkert veta.

I såväl Ericsson som Handelsbanken hade vi fördelen att det inom företaget fanns personer lämpade att ta på sig vd-uppgiften. Vi kände dem väl eftersom de verkat i företaget under lång tid, vilket dessutom innebar att de hade mycket god kunskap om den rörelse vi drev. I Ericsson var detta fallet med såväl Björn Svedberg som Lars Ramqvist och i Handelsbanken gällde det för Jan Ekman, Tom Hedelius och Arne Mårtensson.

För några år sedan skrev jag en bok om ledarskap. I det sammanhanget satte jag mig ned och gick igenom alla de fall där jag varit med om att tillsätta eller avsätta vd:ar, chefredaktörer och vice vd:ar och där jag haft ett klart ansvar för utfallet. När det gällde tillsättning rörde det sig om 65 stycken. Jag frågade mig sedan i hur många av de här fallen utfallet blivit sämre än jag räknat med, vilket inte var detsamma som ett klart misslyckande. Jag kom fram till att det nog gällde i 21 av fallen, det vill säga en knapp tredjedel. Det var inte någon felprocent att skryta med. Jag fann emellertid en viss tröst i att det verkade som om felprocenten sjönk med tiden under de drygt 40 år jag varit i position att göra bedömningar av det här slaget. Torsten Husén, nestor bland svenska skolforskare, berättade också för mig att när man efter omfattande test tar ut aspiranter till flyget i det militära så har man ungefär samma felprocent.

Den centrala uppgiften för styrelsen är alltså att noggrant följa hur vd sköter bolaget och ställa sig frågan om man har fortsatt förtroende för honom. För att svara på den frågan behöver man få information om hur verksamheten fungerar och utvecklar sig. Det kan låta enkelt och självklart, men i praktiken är det långt ifrån enkelt. Jag har gång på gång i efterhand fått klart för mig att den information vi i styrelsen har fått inte varit felaktig men heller inte hela sanningen. vd:ar är inte annorlunda än andra människor och har en naturlig tendens att inte ”i onödan” oroa styrelsen eller ta upp obehagliga problem som de hoppas skall lösa sig utan att särskilt uppmärksammas. Inte minst i företag där ledningen har ett starkt ägarintresse och kanske varit den som skapat företaget har jag upplevt mycket påtagliga sådana tendenser. Man bör också komma ihåg, att som vd:ar söker man viljestarka och målinriktade personer med stark önskan att driva sin linje.

Botemedlet är inte att styrelsemedlemmarna håller på och ställer misstänksamma frågor till vd och därmed försöker strypa hans eller hennes ledarlust och förstör den laganda som bör präglade arbetet i styrelsen. Modellen är i stället att man ställer krav på att bolaget skall ha ett genomtänkt styr- och kontrollsystem och att styrelsen rutinmässigt



*Styrelsebilder brukar inte vara särskilt roliga. Denna som visar Ericssons två vice ordföranden är ett undantag. Jag till vänster blåser tankfullt upp kinderna, medan Pirre har siktet inställt på wienerbrödet.*

får standardiserade rapporter ur detta system om hur rörelsen utvecklar sig. Att åstadkomma sådan rapportering är inte gjort i en handvändning och det är mycket viktigt att styrelsens ledamöter har praktisk erfarenhet av hur sådana system bör konstrueras, så att de vet vilka krav de skall ställa.

Det traditionella kontrollinstrumentet i de företag där jag suttit i styrelsen var den årliga budgeten. Vi fick tillfälle att godkänna den och därefter jämfördes under året budgeten successivt med utfallet. Låg vi under blev det anledning till en bekymrad diskussion och löften om krafttag från vd:s sida. Låg vi över föranledde det glädje och beröm av vd. Undantaget var Handelsbanken där vi sedan ett kvarts sekel inte hade någon budget. Som jag tidigare utvecklat är nämligen enligt min mening den konventionella årsbudgeteringen olämplig som styr- och kontrollinstrument. Det finns mycket bättre, enklare och mindre arbetskrävande redskap. Mot den bakgrunden försökte jag naturligtvis förmå såväl Ericsson som Marieberg att överge metoden. Min framgång var inte särskilt stor. Min kritik ledde emellertid till att man successivt tonade ned den vikt man lade vid budgetjämförelserna. I SJ försökte jag inte ens, eftersom det fanns förordningar om budgetering

som måste följas. Det har naturligtvis glatt mig att man, sedan jag lämnat styrelsen, har börjat röra sig mot budgetlöshet även i SJ.

Ett viktigt inslag i styrelsearbetet bör vara att ärendena dras inte bara av vd utan också av hans närmaste medarbetare. Det kan säga en hel del om hur vd sköter sitt jobb som lagledare. Det ger också en kunskap som kan vara bra att ha när det blir aktuellt att utse en ny vd.

Vad har vi övrigt sysslat med i de styrelser där jag varit med? Ja, för det första har vi varit engagerade en hel del i sådant som traditionellt kommer upp i styrelsen, men lika väl kunde ha klarats vår bön förutan. Jag tänker på mängder av investeringsärenden som rörde efter omständigheterna små belopp, men även på en hel del rutininformation.

I övrigt krävdes styrelsens medverkan i stora beslut som hade karaktären av vägskalet. De påverkade företagens verksamhet på ett avgörande sätt och ofta under lång tid. Det kunde röra sig om att skaffa en ny pappersmaskin som kom att öka produktionskapaciteten till mer än det dubbla, att köpa andra företag i Sverige eller utomlands eller att sälja av viktiga delar av verksamheten. Men det kunde också röra sig om mycket viktiga icke-beslut.

Det var naturligt att vi i Ericssons styrelse under 70- och 80-talen gång på gång ställde oss frågan om vi verkligen klarade av den enorma satsning på teknisk utveckling som var nödvändig om vi skulle kunna hänga med våra konkurrenter, som ofta var mycket större. Utvecklingskostnaderna rörde sig om miljarder år efter år. Vore vi dubbelt så stora så skulle kostnaderna bli ungefär desamma, men kunde slås ut på dubbelt så många enheter. Det saknades inte heller tänkbara partners. I Sverige fanns Telia, tillsammans med vilka vi utvecklade AXE i ett särskilt bolag. Utomlands fanns flera företag som sannolikt skulle vara intresserade. Det förekom en del sonderingar, men slutet blev att vi bestämde oss för att gå vår egen väg. Jag minns väl sammanträdet där Jan Stenberg, den senare SAS-chefen, föredrog ärendet och argumenterade för att vi skulle klara av det på egen hand, det vill säga ur de vinster vår rörelse skulle komma att generera. Det var naturligtvis i långa stycken mer fråga om tro än om vetande. Avgörande var att han lyckades förmedla ledningens fasta förvisning att detta var något man skulle gå i land med. Det var naturligtvis också så att vi kände en instinktiv motvilja mot att ge upp vår självständighet.

Att göra sig av med en del av verksamheten eller lägga ned den ter sig ofta som särskilt svåra beslut för företagets ledning. Man har kanske en gång köpt eller startat denna rörelse och sedan under flera år arbetat på att få den lönsam. Att lägga ned den blir till ett nederlag.

– Får vi bara något år till på oss, så kommer det att vända. Avvecklar vi nu är alla de hundratals miljoner vi lagt ned förlorade.

Både i Ericsson och i andra företag har jag varit med om att skjuta på för att få sådana beslut till stånd. Beslut som är lättare för en styrelse att fatta.

Att besluten också kan innebära att människor blir utan arbete gör det naturligtvis inte lättare för vare sig ledning eller styrelse.

Att styrelsen har en viktig roll då man fattar de stora besluten är självklart. Det gäller emellertid att se till att man verkligen får tillfälle att fatta dem. I det sammanhanget är de konventionella investeringsbudgetarna riskabla instrument. Som regel fattar man i styrelserna inför årsskiftet beslut om en investeringsbudget för nästa år. Den brukar ha karaktären av en rambudget, där de tilltänkta investeringarna finns angivna. Det betonas dock från ledningens sida att man senare skall komma tillbaka till de stora investeringarna med begäran om ett definitivt beslut. För det finns det inte underlag för dagen. Man måste först få tillfälle till närmare utredningar. Med denna beslutsgång har styrelsen försatt sig i den situationen att man dragit i gång en stor utredningsapparat vars självklara utgångspunkt är att investeringen skall komma till stånd. Att senare motsätta sig beslutet om investeringen är i teorien fullt möjligt men i praktiken mycket svårt. Jag har i såväl MoDo som Marieberg upplevt situationen. Detta är ett av skälen till att jag är motståndare till den årliga investeringsbudgeteringen.

Rambudgetering kan alltså i realiteten leda till att styrelsen inte får den möjlighet att fatta ett viktigt beslut, som man bör ha. Vad det gäller för styrelsen är att se till att man skapar en sådan situation att vd och ledningen verkligen i styrelsen tar upp ärenden som innebär vägval eller stora risker och gör det så tidigt att det fortfarande finns ett val. Det här kan låta självklart, men i praktiken är det långt ifrån så. Några exempel kan klargöra vad jag menar:

I en bank kommer traditionellt krediter av en viss storlek upp i styrelsen. Säger vi ja till en kredit på 100 miljoner så innebär det att vi i värsta fall kan förlora 100 miljoner om allt går fel. Formellt sett rör det sig alltså om stora och viktiga beslut. Antalet ärenden som ligger över den gränsen blir mycket stort. I Handelsbankens fall rör det sig om ett hundratal vid varje sammanträde. Ärendena dras av de olika regionbankscheferna, som har en naturlig ambition att få igenom sina ärenden av vilka de flesta är självklara, men några få tveksamma. Det krävs en mycket ingående kunskap om den bakomliggande diskussionen

med kunden och vederbörandes förhållanden för att man skall kunna inse att i detta speciella fall kan det finnas särskilda problem och risker. Sådan kunskap kan styrelseledamöterna rimligen inte ha annat än i speciella fall.

Drar man nu 100 ärenden i ungefär samma tonläge är sannolikheten ringa för att ledamöterna skall reagera inför ärende 95, som är problematiskt. Efteråt kan den föredragande konstatera: Jag drog ärendet korrekt och det var ingen som sade något.

I Handelsbankens centralstyrelse och dess kreditkommitté gick det därför i stället i princip till så, att de föredragande konstaterade att av de 100 ärendena var 95 okomplicerade, de medförde ingen onormal risk etc. De återstående fem var inte självklara. De drogs utförligt och på ett sådant sätt att styrelseledamöterna inbjöds att lägga synpunkter på tveksamheterna. De fem ärendena valdes ut av de föredragande, vilket innebar att de tagit på sitt ansvar att de återstående 95 inte innehöll några problem.

Ett annat exempel gäller Ericsson. Företaget fick hela tiden stora order som kunde gälla hundratals miljoner och även mer. Bakom orden låg omfattande och mycket komplicerade kontrakt. Med bilagor kunde det röra sig om hundratals sidor. Styrelsen fattade inte beslut om att teckna kontrakten, utan beslutet fattades av vd eller andra tjänstemän, som skrev på för bolagets räkning. Något annat vore heller inte möjligt eller motiverat. Vi saknade förutsättningar att ta någon självständig ställning till den tjocka pappersbunten. Det aktuella kontraktet följde vidare en på den marknaden beprövad modell och innehöll inget onormalt beträffande pris, garantiklausuler eller dylikt. Men ibland var det inte så enkelt. Man hade varit tvungen eller funnit det lämpligt att ändra avtalsmallen, vilket kunde innebära andra risker än normalt. Priskonstruktionen var ny och så vidare. Det är viktigt att frågor av det slaget kommer upp i en styrelse och på ett sådant stadium att det finns något val.

Detta var ett exempel från Ericsson. En bransch som jag inte har lika stor erfarenhet av, men där den här typen av problem måste vara mycket stora, är byggbranschen. De flesta typer av byggen man ger anbud på har man lång erfarenhet av, medan i andra fall risken för oväntade problem är mycket stor. Här gäller det verkligen att tjänstemännen ordentligt klargör för styrelsen vilka risker man tar. Svårigheterna med tunnelbygget under Hallandsåsen upplevde jag från sidan under min tid vid SJ. Bekymren med tätningen av tunneln är inte den första oväntade svårighet som byggarna stött på i det fallet.

Problemet hur styrelsen verkligen skall få klart för sig vilka faror man löper, löser man inte genom detaljerade bestämmelser om vilka ärenden som skall upp i styrelsen. Det leder bara till att man får upp alldeles för många och helt onödiga ärenden. Vad det gäller är i stället att skapa en sådan situation att de berörda tjänstemännen känner ett ansvar att på eget initiativ ta upp sådant som bör upp och känner sig stimulerade att göra det.

Det senare är inte minst viktigt. Tjänstemännen har ett oerhört informationsövertag över styrelsen, vilket är den naturliga följderna av att de ägnar hela sin tid åt företagets verksamhet och problem. Deras positiva medverkan är därför en nödvändig förutsättning för att styrelsen skall kunna utföra sitt arbete. Det är styrelsens och inte minst ordförandens ansvar att skapa en sådan stämning, en sådan atmosfär i styrelsearbetet att man får den medverkan. Jag har varit med om exempel på motsatsen, vilket lett till obehagliga uppvaknanden och att arbetet blivit föga givande för såväl styrelsen som för ledningen. Vad som hände i Nordbanken och GOTA i samband med bankkrisen är bra exempel på fenomenet. I deras fall kom mängder av viktiga ärenden att aldrig realbehandlas i styrelsen.

När man i politiska sammanhang och i massmedia diskuterar hur företagsstyrelser fungerar respektive bör fungera utgår man ofta medvetet eller omedvetet från att det rör sig om en samling människor som fungerar tillsammans ungefär som man gör i politiska sammanhang. Det är alltså en församling där det är viktigt att man har noggranna bestämmelser om vad som skall behandlas i styrelsen, där det finns olika läger med motstridiga åsikter och där man kommer till beslut genom omröstning. Det är fjärran från hur arbetet i en företag styrelse går till och bör gå till. Under alla de år jag varit med i olika företagsstyrelser har jag aldrig varit med om en omröstning. Den dag man börjar ägna sig åt sådant i en styrelse och får reservationer till protokollet bör man snarast försöka få till stånd en ny styrelse. En företagsstyrelse skall fungera som ett lag där man tillsammans försöker finna den rätta lösningen. På vägen dit kan meningarna bryta sig, men den självklara strävan är hela tiden att komma fram till en gemensam lösning, som man sedan står för. Det är en central uppgift för ordföranden att se till att arbetet sker i denna anda. Det är klart att det inte alltid går så harmoniskt till utan man blir tvungen att skjuta på avgörandet för att nå enighet. Det är emellertid att se som ett misslyckande och något det gäller att komma ifrån.

Ser man saken på detta sätt blir formella bestämmelser och regler om hur arbetet skall gå till av mindre intresse. Den fråga en vd i förs-

ta hand skall ställa sig är inte om det beslut han eller hon vill fatta är sådant att det enligt reglerna ska tas upp i styrelsen. Den väsentliga frågan är i stället om han eller hon har anledning tro att styrelsen, alldeles oavsett reglerna, i efterhand kommer att säga att detta beslut hade vi velat vara med om att diskutera och här hade vi viktiga synpunkter att komma med.

När man i massmedia diskuterar arbetet i stora företags styrelser får man ofta en bild av en församling där man ständigt ställs inför stora och omvälvande problem, där det krävs svåra och snabba beslut. I en styrelse kan det i själva verket gå år mellan de viktiga beslut där diskussionen i styrelsen självklart är av stor betydelse. Däremellan blir uppgiften i första hand att lyssna uppmärksamt till vd:s och hans medarbetares föredragningar, stimulera dem i deras ofta hårda och sega arbete, ställa kontrollfrågor och därefter normalt stödja vd:s förslag.

Detta kan te sig som en alltför passiv uppgift. Många gånger har jag därför varit med om att någon medlem av styrelsen föreslår att vi borde få tillfälle att i lugn och ro sitta ned och på djupet diskutera de långsiktiga problemen, vår strategi och vd:s visioner. Det lämpliga vore att vi for bort till någon konferensanläggning för en heldagsöverläggning. Som underlag för detta behöver vi omfattande utredningar och långtidsplaner från ledningens sida. Det fanns företag där sådana övningar blev till en årlig institution. Det gällde till exempel MoDo, där vi samlades på Matts herrgård, Brandalsund.

Med åren har min tveksamhet inför sådana övningar blivit allt starkare och jag blivit allt mer övertygad om att de är bortkastad tid. Ibland kan de till och med få riskabla effekter för företaget. Min skepsis hänger mycket ihop med mina erfarenheter som långtidsutredare och forskare under 50-talet. I den tidigare nämnda boken "Budgeten – ett onödigt ont" har jag närmare utvecklat mina tankar. I den mer teoretiska diskussionen rörande en företagsstyrelses arbete framstår å andra sidan den här typen av överläggningar som styrelsens centrala uppgift.

Det är också ett vanligt inslag i svenska och inte minst amerikanska årsredovisningar att vd eller "the chief executive officer" på glattat papper kraftfullt blickar läsaren i ögonen och förklarar att man nu står inför en stimulerande utmaning och utvecklar sina och företagets långsiktiga mål och visioner. Läser man texten finner man att den till stor del består av banaliteter av typen: "Vårt mål är att bli det ledande företaget inom X-branschen i Skandinavien." (alt. Europa eller världen), "Vår kraftfulla satsning på forskning och utveckling kommer att ytter-

ligare förstärkas för att bibehålla vår ledande ställning inom Y-området.”, ”Personalen är vår främsta resurs och vi kommer att satsa ökade resurser på att fördjupa och vidga dess spetskompetens.” Och så vidare.

Vid den interna styrelsediskussionen kan dock givetvis konkretionen vara större.

Från konsultfirmor kan man köpa datoriserade företagsmodeller. Med hjälp av dem kan man sedan genom att så att säga trycka på en tangent, under givna antaganden om efterfrågan, priser, valutakurser etc, få fram hur företagets resultat- och balansräkningar kommer att se ut om 5, 10 eller varför inte 20 år. Det riskabla är om företagets ledning verkligen tror att det kommer att gå på det sätt siffrorna visar och handlar därefter. Verkligheten är nämligen inte planerbar på detta sätt.

I verkligheten lever vi i en värld där det hela tiden sker förändringar som vi inte förutsett och inte kunnat förutse. Det väsentliga är att ledningen har förmåga att anpassa sig till dessa förändringar och de erfarenheter man gör och att fånga i flykten de fåglar som kan komma flygande.

Köpet av Stadshypotek kan för Handelsbankens del ses som uttryck för att banken hade förmåga att snabbt fånga fågeln i flykten, medan den utveckling av bankens utländska rörelse som jag tidigare beskrivit är ett exempel på en successiv anpassning till erfarenheterna, även om vi även i det fallet sysslat en hel del med fågelskytte.

I Ericsson var jag med om flera exempel på sådant som i efterhand kan beskrivas som tjugiga, fantasieggande och långsiktiga strategier, men som i realiteten var något annat.

När de helelektroniska växlarna började komma ut på marknaden i början av 70-talet gjorde såväl företagsledningen som vi i styrelsen en grov missbedömning av vad som höll på att ske, och vi gjorde den missbedömningen år efter år. Vi kunde inte föreställa oss, och hade goda skäl för det, att övergången skulle bli så snabb som den blev. När sedan mobiltelefonerna – en gammal företeelse – på allvar började bryta igenom på 80-talet, gjorde vi samma typ av missbedömning. Men allteftersom skriften på väggen blev tydligare hade vi, på samma sätt som för de elektroniska växlarna, förmåga att överge våra långsiktiga planer, svänga om och kasta in de resurser vi hade i den nya riktningen. Men det var faktiskt i sista momangen i båda fallen. Att det verkligen var på det här sättet har jag närmare beskrivit i den bok jag skrev om budgetering.

I början av 80-talet köpte Ericsson Data-Saab. Idén var att vi på basis av deras kunnande och produkter skulle så att säga integrera

framåt. Täckta hela kedjan från våra centrala växlar över till kontorsväxlarna och därifrån fram till terminalerna på skrivborden. Förhoppningsvis skulle vi på så sätt få bättre lönsamhet i vår kontorsväxelrörelse. Ledningen trodde på detta och det lät inte som någon orimlig tanke, även om de dåliga resultaten i Data-Saab ingav bekymmer. Starkt ökad konkurrens på marknaden för terminaler i förening med vår oförmåga att sammansmälta de två kulturerna ledde till att satsningen kom att ge mycket stora förluster, så stora att de höll på att dra Ericsson i fördärvet. Men åter igen hade vi förmåga att kasta om. Vi bestämde oss för att dra oss ur verksamheten och lyckades sälja den till Nokia, som hade bättre hand med den.

Modo var onekligen under Matts Carlgrens tid präglad av långsiktiga visioner om att genom expansion skapa en dominerande skogskoncern. Resultatet manar inte till efterföljd.

I SJ begärde statsmakterna att vi skulle göra långsiktiga planer för verksamheten. Vi levererade också sådana. Vi brukade emellertid påpeka, vilket var föga uppskattat, att det inte fanns anledning fästa något större avseende vid dessa planer eftersom vi saknade säker kunskap om den politik statsmakterna avsåg att föra på litet längre sikt.

Litet karikerat uppfattade jag den statliga politiken på följande sätt: Ena dagen står statsrådet i talarstolen och talar vackert om miljön och att man nu skall satsa på folkets järnväg. Han aviserar också att regeringen tänker anslå ett stort antal miljarder till ombyggnad och uppgradering av bannätet. Nästa vecka står han i en annan talarstol och utlovar ett väl så stort antal miljarder till förbättring av vägnätet samt ställer i utsikt att man nu skall tillåta längre lastbilssläp och högre axeltryck på de förbättrade vägarna. Han förändrar därmed på ett avgörande sätt förutsättningarna för att de vackra visionerna i det första talet skall kunna bli verklighet. Saken blir inte bättre av att han senare sänker fordonsskatterna.

Jag brukar därför säga att ju mindre man i företagen sysslar med visioner och långtidsplaner, desto bättre. Desto mer bör man i stället ägna sig åt att intensivt följa utvecklingen på marknaden och konkurrenternas göranden och ständigt vara beredd till anpassning. Detta betyder inte att man inte skall ha en allmän uppfattning om i vilken huvudriktning man bör röra sig och, inte minst viktigt, vad man inte skall ägna sig åt. Det senare är väsentligt men inte så lätt i praktiken. Det är så lätt att tro att gräset är grönnare på något annat håll.

För att inte bli missförstådd bör jag kanske tillägga att ovanstående synpunkter hänför sig till större företag med en professionell ledning

och en mångårig verksamhet. Det är sådana jag i första hand har erfarenhet av. Annorlunda ter det sig i små och nystartade företag eller företag som övergår från att vara familjeföretag till att bli marknadsnoterade. Här och i andra liknande fall krävs det ofta en mycket aktiv insats av de externa styrelseledamöterna för att se till att företaget och styrelsearbetet drivs på ett professionellt sätt.

Vad för sorts folk behövs det då för att lösa de problem som en styrelse ställs inför? Är min beskrivning av styrelsearbetet riktig behövs det i första hand människor med lång praktisk erfarenhet på hög nivå. De har möjlighet att veta vilka krav på redovisning man bör ställa och bör också ha bäst möjlighet att bedöma vd:s och ledningens prestationer eftersom de själva lever i den världen. Personer med sådan bakgrund dominerar också i styrelserna för de litet större företagen. Går man igenom styrelseförteckningarna finner man vidare att samma namn återkommer gång på gång. Det kan vara ett uttryck för att det finns ett litet gäng av direktörer som väl känner varandra och ser till att kompisarna sätts in i olika styrelser. Men det kan naturligtvis också vara ett uttryck för att tillgången på personer som har lämplig bakgrund av naturliga skäl är mycket knapp. Enligt min erfarenhet spelar den senare faktorn stor roll. Det är faktiskt ont om människor som verkligen kan ge ett positivt bidrag till arbetet i en styrelse, men det ligger naturligtvis också en del i det första synsättet. Vi direktörer har som andra människor en naturlig tendens att vända oss till personer vi känner och gärna samarbetar med. Det finns säkert utrymme för att bredda rekryteringsunderlaget. En speciell men mycket viktig synpunkt är att den person man tar in i styrelsen skall passa in som lagmedlem, bli en konstruktiv spelare. Jag har varit med om att så inte varit fallet utan resultatet blivit bråk och stridigheter. Det var förödande för styrelsearbetet. Ett annat viktigt krav är att han eller hon verkligen skall ha möjlighet att ägna tillräcklig tid åt styrelsearbetet.

På 70-talet började man anlägga en speciell synpunkt på valet av styrelseledamöter. Det viktiga var inte att de hade någon speciell kompetens eller var mer lämpade än andra utan att de var kvinnor. Vid den tiden saknades sådana praktiskt taget helt i de litet större företagens styrelser och situationen är fortfarande ungefär densamma. Ibland var väl också tanken att det skulle vara värdefullt för företaget att speciellt kvinnliga synpunkter fanns med i styrelsediskussionerna. Tänker man sig in i vad det är för sorts frågor som en styrelse har att ta ställning till ter sig emellertid en sådan motivering mycket sökt i de flesta fall. På senare år är det också relativt sällan som jag sett den framföras. Den do-

minerande motiveringen är i stället att det ur allmänna demokratiska rättviseskäl är fel att vi inte också i detta fall har jämn representation mellan könen i det beslutande organet. Jag har svårt att förstå det rimliga i detta synsätt. En företagsstyrelse är ju ingen politisk församling, där olika medborgargrupper bör vara proportionellt representerade utan ett organ som så bra som möjligt skall klara av de problem företaget möter i sin kamp med konkurrenterna. Acceptorar man synsättet kan man naturligtvis också hävda att invandrare, pensionärer, ungdomar eller norrlänningar borde ha rätt till proportionell representation i styrelserna. Sådana tankar har också förekommit.

Kraven på ökad kvinnlig representation har vunnit allmän anslutning i politiska sammanhang och i den allmänna debatten. Det har också blivit fler kvinnor i företagsstyrelserna, framför allt då i dem där staten har ett inflytande.

Eftersom antalet kvinnor som har den typ av erfarenhet som jag talat om ännu så länge är relativt litet, så är det ont om lämpliga kandidater till styrelseuppgifterna. Det rör sig därför om ett fåtal fall. Jag har emellertid också upplevt ett antal fall där vederbörande kommit in i styrelsen inte för att de varit särskilt lämpade och mer meriterade än manliga alternativ, utan därför att de varit kvinnor. Jag har svårt att tro att sådant på sikt gagnar kvinnosaken och det måste också upplevas som en förolämpning mot alla de kvinnor som nu är på väg upp i näringslivets hierarkier. För de är verkligen på väg upp. För 10 år sedan var 20 procent av cheferna i Handelsbanken kvinnor, i dag är andelen 30 procent.

Men jag är ju karl och talar kanske bara för min sjuka mor; saknar förmåga att inse hur fel jag resonerar. Vårt föregående är ju inte fläckfritt och visst finns det och har funnits mycket fördomar och svårigheter som vi karlar kan ha svårt att riktigt inse.

Vissa styrelseledamöter representerar samtidigt viktiga ägarintressen. Det behöver i och för sig inte göra dem mer kompetenta att ta ställning till företagets problem, men kan av andra skäl vara av stort värde. I diskussionen brukar det också ofta hävdas att ägarintressena borde vara mer representerade i styrelserna och mer aktiva vid nomineringen av styrelserna. På senare tid är det framför allt från försäkringsbolagen och andra stora institutioner som sådana synpunkter har framförts. Samma gäller för Aktiespararna som representanter för småaktieägarna.

Det kan här förtjäna tilläggas att i bankstyrelser är situationen speciell. För det första tenderar styrelserna att bli rätt stora, vilket bland

annat hänger ihop med banklagens utformning. Det är vidare så att styrelserna vid sidan av ägarrepresentanter domineras av företrädare för bankens stora kunder. Ur principiell synpunkt kan det verka helt fel. Det fungerar emellertid faktiskt riktigt bra och har gjort så i närmare 100 år.

### *Maktdelningstanken*

Man kan säga att i botten av mitt sätt att se på styrelsens arbete ligger tanken på en delning av makten.

Styrelsen driver inte företaget, men tillsätter dem som skall göra det. Därefter är det styrelsens uppgift att noggrant följa och kontrollera hur vd och ledningen löser sin uppgift, men därvid bör det stanna. När man under senare tid diskuterat hur man skall kunna göra styrelserna mer effektiva ligger samtidigt i detta en fara att denna rollfördelning blir mer otydlig.

Ett bra exempel på nu populära tankar är de förslag som Percy Barnevik framförde våren 1998. De fick stort genomslag i massmedia, vilket var naturligt med tanke på den position han har och att de lästes som att kvasten nu skulle gå med alla de gamla gubbarna i Wallenbergbolagens styrelser.

Hans förslag kan kort sammanfattas på följande sätt: Styrelserna skall bli mer aktiva och engagerade. För detta krävs att de blir mindre, 7–9 ledamöter, och att ledamöterna ägnar mer tid åt verksamheten, särskilt gäller detta för ordföranden. Denne skall arbeta tre à fyra gånger så mycket som en vanlig ledamot och ständigt vara tillgänglig för vd.

En förutsättning för att ordföranden och ledamöterna skall kunna klara av detta är att de har relativt få uppdrag. Det är också en fördel om de inte har en vd-befattning utan befinner sig längre ned i hierarkien. Systemet att ledamöterna normalt sitter till 70 års ålder bör avskaffas. En förnyring är önskvärd och längden på uppdragen bör bli kortare. Eftersom man begär mer arbete är en naturlig konsekvens att arvodena bör höjas.

Klokheten i förslagen kan diskuteras. I Handelsbanken var vi till exempel oavsett nivå mycket återhållsamma med att låta anställda sitta i företagsstyrelser. Vi menar att det har de helt enkelt inte tid med om de skall kunna sköta sitt ordinarie arbete på ett tillfredsställande sätt. Det är också uppenbart att unga vd:ar ofta har svårt att ägna den tid som är önskvärd åt de externa styrelseuppdrag de åtagit sig.

Samma gäller naturligtvis i än högre grad de duktiga chefer som befinner sig längre ned i företagshierarkierna och är i karriären. De utgör alltså knappast någon rekryteringskälla. Företagschefer som kommit längre upp i åldrarna kan ha lättare med tiden. Det är också tänkbart att deras långa erfarenhet gjort dem något visare och mer lämpade.

I linje med Barneviks tankegångar ligger idéer om att ersättningen till ledning och styrelseledamöter skulle kopplas till företagets resultat eller aktiekursens utveckling. Sådana tankar brukar vara populära bland direktörer – i varje fall under uppgångstider. Mina erfarenheter av sådana arrangemang är negativa. Att finna verkligt rättvisande mått på ledningens prestationer är i själva verket i de flesta fall mycket svårt. Vad man vill belöna är ju vad vederbörande åstadkommer utöver vad man normalt har anledning att vänta sig av en kompetent vd. Kopplar man bonusen till aktiekursens utveckling riskerar man att få den typ av kortsiktigt beteende, som jag ser som en stor risk under nuvarande förhållanden.

Det intressanta i sammanhanget är vad som händer om styrelserna blir mer aktiva. Vad skall ledamöterna då syssla med? Rimligen leder det till att man far ut och besöker olika anläggningar, vilket bland annat ger kontakter med dem som sköter dem och ett personligt engagemang av styrelseledamöten i den rörelse man där bedriver. Det blir också naturligt att ledamöterna mer kontinuerligt följer den ekonomiska rapporteringen i företaget. Man får också utrymme för att anordna fler heldagsöverläggningar om företagets strategi och framtidsplaner.

Allt detta är tidskrävande och det gäller naturligtvis i särskilt hög grad för ordföranden, som rimligen behöver ett eget rum på företaget. Samma kan gälla till exempel medlemmarna i ett arbetsutskott. Under sådana omständigheter blir det också naturligt att de äter lunch i direktionsmässen eller liknande om de är ute på företaget. De glider då lätt över till att få allt mer av samma synsätt och värderingar som de tjänstemän de umgås så mycket med.

Jag har tidigare diskuterat problemen i samband med konstruktionen "heltidsarbetande ordförande" och under vilka omständigheter den kan fungera bra respektive mindre bra. Det är å andra sidan tydligt att den konstruktionen kan ses som ett första steg på vägen mot en situation då styrelsen eller delar av den övergår till att bli en direktion. Då har man i annan form fått tillbaka det tjänstemannastyre man ville undvika.

Det förefaller mig också som om man i dessa sammanhang ofta rör sig med en något romantisk verklighetsuppfattning. Man talar om de anställda direktörerna – tjänstemännen – i kontrast till ägarna, med sådanas speciella synsätt och inställning. Nu är det emellertid så, att de ”ägare” man talar om ofta är sådana som Percy Barnevik, Claes Dahlbäck, Tom Hedelius, Bo Rydin, Clas Reuterskiöld, Anders Scharp, fonddirektörer och så vidare. Dessa och deras efterföljare är emellertid primärt tjänstemän, det vill säga deras position grundar sig på att de är anställda i en eller annan form av ett företag, en institution eller dylikt. De kan visserligen ha ett visst ägande i de företag det gäller, men det är ”anställningen” – tjänstemannarollen – som är det väsentliga och som är grunden för deras livssyn. Den dag de inte längre är ”anställda” är de ute ur leken.

Den svenska diskussionen om corporate governance utgår i hög grad från vad som skrivits i de anglosaxiska länderna. Det verkar emellertid som man därvid inte alltid tänker på att den verklighet som den engelska och amerikanska diskussionen speglar är annorlunda än vår. I dessa länder är det och har det varit vanligt att styrelserna bestått av eller dominerats av anställda tjänstemän. Det är heller inte ovanligt att ordföranden samtidigt är vd, det vill säga ”chief executive officer”. I Sverige är detta inte tillåtet i bolag av någon omfattning, även om Gyllenhammar kringgick förbudet då han blev koncernchef och samtidigt ordförande i koncernstyrelsen. Formellt är detta nämligen inte förbjudet.

Styrelserna har alltså i dessa andra länder i många fall haft en karaktär som närmar sig en svensk direktion. Så såg styrelserna ut i bankerna långt tillbaka i tiden och det präglar banklagen. I Finland har intill senaste tid bankstyrelser haft den sammansättningen. I Sverige är det å andra sidan sällsynt att någon tjänsteman utöver vd är medlem av styrelsen. Undantaget är bankerna där banklagen ställer krav på att inte bara vd utan även hans eller hennes ställföreträdare skall vara medlem av styrelsen.

I den anglosaxiska diskussionen har man ägnat stort intresse åt särskilda lönekommittéer, revisionskommittéer, nomineringskommittéer och så vidare. Mycket av detta skall ses som ett uttryck för att det gäller få håll på en tjänstemannastyrelse. Samtidigt är tjänstemannastyrelser något man vill försöka komma bort ifrån och alltså närma sig den modell vi har i Sverige.

Den svenska aktiebolagsstiftningen utgår från tanken på maktindelning. Styrelsen är ett organ och vd ett annat. Den konstruktionen tror

jag vi skall vara rädda om och inte ställa krav på sådan aktivitet från styrelsernas sida, att vi i realiteten hamnar i tjänstemannastyrelser.

Detta betyder inte att det inte finns utrymme för förbättring och reformering av arbetet i många styrelser. Jag tror emellertid inte att vägen är att man i lagen skriver in olika detaljbestämmelser som stämmer med just nu rådande uppfattningar.

### *En återuppstånden och förändrad aktiemarknad*

När jag började i Sundsvallsbanken saknade jag helt erfarenhet av aktier och handeln med dem. Men i "Kvartetten som sprängdes" hade jag läst om hur livligt och spännande det gick till under första världskriget och på 20-talet, och i "Röda rummet" hade tidigare Strindberg givit en dramatisk skildring av bolagsstämman i ett försäkringsbolag, när den industriella omvandlingen började ta fart mot slutet av 1800-talet. Det var fjärran från den värld jag nu mötte.

Kreugerkraschen, den stora 30-talsdepressionen, krigsåren och valuta- och kreditmarknadsregleringarna hade haft en förlamande inverkan på aktiemarknaden, som förde en tynande tillvaro. Att låna folk pengar för att de skulle köpa aktier tillhörde det mest förbjudna för oss banker. Vad vår och andra bankers fondavdelningar sysslade med var att expediera inkomna order, och våra courtageinkomster var obetydliga. Under 60-talet hade i själva verket de anrika enskilda fondmäklarfirmorna i flera fall betydande svårigheter att hålla sig flytande. Göte Engfors i Enskilda Banken tog kontakt med mig för att vi två banker skulle hjälpa en av firmorna att överleva. Det kan tyckas egendomligt att hjälpa en konkurrent, men motivet var helt enkelt att antalet aktörer på marknaden inte fick bli för litet. Den skulle då inte längre kunna fungera på ett tillfredsställande sätt.

Det var de traditionella ägarintressena som dirigerade den omvandling av den norrländska skogsindustrin under 60-talet, som jag tidigare skildrat. Affärerna gjordes upp dem emellan i slutna rum och utan massmedial insyn.

Många av Sundsvallsbankens aktieägare hade ännu 30-talets katastrofer i färskt minne och i en osäker värld framstod bankaktier som något man kunde lita på. De var nästan som obligationer. Man var glad över att man så säkert fick sin utdelning varje år och uppriktigt tacksam då det någon gång blev fråga om utdelningshöjning. Särskilt

tacksam blev man om man fick så kallade gratisaktier. Det var fråga om fondemissioner, som innebär att man delar upp bolagets kapital på fler aktier. Någon reell förändring är det inte fråga om. Det verkade aktieägarna inte ha klart för sig utan blev lyckliga över att de fick nya aktiebrev att lägga i bankfacket.

Vi i bankens styrelse och ledning kände oss övertygade om att våra överskott borde stanna kvar i rörelsen. På den tiden fanns det i banker goda möjligheter att plöja tillbaka vinsterna utan att behöva betala skatt. Det var därför bättre att vi tog hand om pengarna och skötte dem för aktieägarnas räkning, än att de skulle delas ut och drabbas av skatt först i bolaget och sedan hos aktieägarna. Aktieägarna föreföll dela uppfattningen och eftersom banken gick mycket bra blev effekten att vi i Sundsvallsbanken blev utomordentligt väl konsoliderade.

Går man igenom bankens årsredovisningar kan man konstatera att mellan 1940 och 1950 låg utdelningen helt stilla. Året därpå fick de föga bortskämda aktieägarna en höjning av utdelningen med 10 procent. Det fick de vara nöjda med under de närmaste sex åren. Sedan började det komma försiktiga höjningar vart annat eller vart tredje år. År 1963 gjorde vi inför 100-årsjubileet en nyemission, den första sedan 1917. Bortser man från utdelningen på det kapitalet ökade under 60-talet det utdelade beloppet från 2,8 till 3,7 miljoner. Samtidigt var det så att vi i början på 60-talet varje år avsatte till konsolidering ett belopp som var ungefär dubbelt så stort som utdelningen. I slutet av 60-talet var det ungefär fyra gånger så stort. Men någon kritik från aktieägarnas sida hördes inte utan de glädde sig åt bankens framgångar och goda lönsamhet.

Det var alltså sannerligen en mycket annorlunda värld än den vi upplever i dag. Det är många omständigheter som bidragit till den stora förändring som på allvar började göra sig märkbar mot slutet av 70-talet: avregleringen, inflationen, de stigande vinsterna och det starkt ökade aktieintresset hos breda lager. Dessa förändringar har i sin tur vitaliserat aktiemarknaden, vilket ökat intresset, och så vidare i en uppåtgående spiral. En mycket viktig omständighet var tillkomsten av VPC-systemet. Det är samtidigt en omständighet som inte observerats så mycket. Som jag tidigare nämnt var jag i hög grad inblandad i systemets tillblivelse.

## *VPC:s uppkomst och kris*

Fram till det nuvarande VPC-systemets tillkomst var beviset på att man var aktieägare att man innehade ett aktiebrev. Av praktiska skäl hade man gjort så att varje brev kunde omfatta 1, 5, 10 och ända upp till flera hundra aktier. Sedan aktiebrevens första gången utfärdats var det mycket krångligt att dela upp dem eller slå ihop dem. Effekten var att litet större aktieägare hade stora buntar av brev som de måste ta hand om. Det vanliga var att de förvarades i facken i bankernas notariatvalv. Brevens var ofta mycket vackra med fint tryck och prydda med bilden av bolagets fabrik eller någon dekolleterad dam som höll i olika redskap, vilka symboliserade bolagets verksamhet. Till varje brev hörde kupongark. För att få utdelningen fick man bege sig till valvet, ta fram aktierna och klippa loss de aktuella kupongerna. Det var nu kapitalisternas berömda guldsaxar kom till användning. Man gick sedan med kupongerna till kassan och fick ut pengar. Bankerna fick därefter betalt av bolagen mot kupongerna. Det var alltid mycket klippande och skickande. Ännu mer tungrott var det vid emissioner. Då skulle aktierna levereras in till bolagen och stämplas och nya aktiebrev levereras tillbaka till aktieägaren.

Ett viktigt inslag i systemet var den aktiebok som bolagen förde. I den boken förtecknades aktierna i nummerordning och för varje nummer fanns angivet vem som ägde aktien. I de stora bolagen hade boken formen av kortregister, som förvarades i stålskåp i bolagets kassavalv.

Systemet gav visserligen bankernas notariatavdelningar mycket att göra och en hel del inkomster, men det blev samtidigt mycket betungande eftersom arbetet koncentrerades till en kort period under våren, då utdelningarna skulle levereras och eventuella emissioner ägde rum i anslutning till stämmorna.

Det var alltså naturligt att man i början av 60-talet började diskutera hur man skulle kunna förenkla hanteringen. I Bankföreningen bildades en kommitté som undersökte olika alternativ. Litet senare tillkom statliga utredningar som tog upp frågan. För att några ändringar skulle kunna komma till stånd var det nämligen nödvändigt med lagändringar.

De tankar som kom fram i diskussionerna i Bankföreningen var präglade av storbankernas erfarenheter och intressen. Som provinsbanksdirektör var jag angelägen om att vi mindre banker inte skulle komma i en sämre ställning och jag tyckte dessutom att man i Bankföreningens kommitté inte var tillräckligt radikal. Enligt min mening

borde man helt frigöra sig från de konventionella aktiebrev och övergå till ett papperslöst system. Det vill säga i stället för aktiebrev skulle aktieägarna ha konto i en gemensam värdepapperscentral, som skötte och registrerade transaktionerna. Datatekniken gjorde detta möjligt. Jag fick de andra bankerna med på mina tankar och 1967 satte vi i gång att mer i detalj utforma idéerna. Vi klarade vilka ändringar i lagar och förordningar som krävdes och formulerade förslag och började samtidigt konstruera det datasystem som behövdes. Vi förhandlade med de olika utredningarna som sysslade med problemen och övertygade dem om att vår lösning var den riktiga. Vi tog kontakt med Finansdepartementet och föreslog dem att vi tillsammans skulle bilda ett 50/50 bolag – Värdepapperscentralen – för att sköta det hela. Vi inbjöd dem samtidigt att vara med i vårt förberedelsearbete. Arbetet bedrevs i form av ett konsortium som bankerna bildat och i vilket jag var ordförande. Vi anställde en datakunnig bankman – Bengt Hedell – för att hålla i utvecklingsarbetet. Han blev sedan VPC:s förste vd.

Äntligen, efter mycket jobb och manövrerande, var alla hinder övervunna och alla lagändringar gjorda, så att vi den 1 januari 1971 kunde starta VPC och börja föra in de första bolagen i systemet. Först var för övrigt Astra.

Det var mycket jobb, men samtidigt ett roligt jobb. En viktig roll spelade Lars Egelius, som var jurist i Götabanken. Av stor betydelse var vidare att staten redan på ett tidigt stadium satte in Kurt Malmgren som sin representant i arbetet. Kurt var rättschef i Finansdepartementet och han och jag fick ett mycket gott och trevligt samarbete och vi arbetade hand i hand för att lösa olika problem och bearbeta myndigheterna.

I VPC fortsatte jag sedan som ordförande fram till 1984. Jag har förstått att det på den tiden var litet unikt att staten accepterade att i ett halvstatligt bolag en representant för den privata sidan hela tiden var ordförande. Det hängde väl ihop med det goda samarbete som Kurt och jag hade. Kurt Malmgren var under min tid vice ordförande. Vi plockade under 70-talet successivt in de olika bolagen i systemet och 1976 var A-listan inne. I början av 80-talet började transaktionsvolymerna att stiga på ett för VPC oroväckande sätt. Under 1982 steg volymerna med 50 procent och ökningen bara fortsatte. Vi började att ligga obehagligt nära kapacitetstaket. Det var tydligt att vi måste göra något för att undvika att det hela brakade ihop. Vi hade också tidigare satt i gång ett sådant arbete, och till påsken 1983 fick jag besked att det nya systemet var klart och att det var lämpligt att vi gick över till

det under börsens helgstopp. Det gamla höll definitivt på att braka ihop.

Jag var uppe i fjällen och åkte skidor och kände onekligen en viss iskyla i magen när jag gav klartecken, men det verkade inte finnas något val. Framför oss låg bokslutssäsongen med sina extra påfrestningar och hela tiden steg transaktionsmängderna.

Som så ofta när det gäller nya dataprogram visade det sig att det fanns fel som inte kommit fram vid testkörningarna och dessutom började våra maskiner att krångla. Uppe hos VPC växte högarna med obehandlade aktieorder och utbetalningsanvisningar. Personalen slet för allt de var värda, men högarna bara växte och vi tvingades begära börsstopp gång på gång. Det blev stor skandal. Börschefen rasade och i tidningarna begärde man vd:s och styrelsens huvud på ett fat. Här krävdes sannerligen krafttag och utredningar om vår vanskötsel. Det hotades med stämningar för förluster som uppstått på grund av att affärer inte kunnat genomföras. I mitten av maj vägrade börsen att gå med på vår begäran om ytterligare stängningar. Det var som om man föreställde sig att om man slog näven i bordet tillräckligt hårt så skulle de ständigt växande pappershögarna på VPC försvinna som genom ett trollslag. Men däruppe körde vi nu dygnet runt och personalen började gå på knäna. Det fanns risk för att de inte skulle orka längre. Yrkesinspektionen hörde av sig.

Naturligtvis tog verkligheten över och det blev börsstopp ett par dagar i veckan fram till midsommar. Då hade vi äntligen kommit i fatt och det nya systemets barnsjukdomar blivit avhjälpna. Stämningarna rann ut i sanden eftersom det visade sig att en hel del av problemen hängde ihop med brister i det material fondhandlarna levererade. För egen del hade jag planerat att avgå under våren, men fick av naturliga skäl skjuta på det till året därpå. Jag kunde ju inte lämna skeppet mitt i stormen.

Det var en lärorik upplevelse. Man kan aldrig vara för försiktig när man övergår till nya dataprogram eller ändrar i gamla. Det är säkert som amen i kyrkan att det uppstår problem som ingen förutsett trots all försiktighet. Helst bör man ha möjlighet att köra de gamla programmen parallellt.

Jag har gång på gång upplevt hur oerhört lång tid det tar att åstadkomma verkliga förändringar. VPC är ett bra exempel på detta. Från det att grundritningen fanns tog det fem år tills verksamheten kunde starta och ytterligare tjugo år innan man var framme vid målet – ett helt papperslöst system.

## *Systemets effekter*

Från min tid i Uddeholm på 40-talet minns jag hur det brukade bli en viss spänning på huvudkontoret inför bolagsstämmorna. Skulle han komma i år också? Det rörde sig om en äldre medlem av släkten Geijer. Geijrar hade spelat en viktig roll i bolagets månghundraåriga historia och han ansåg att den nuvarande ledningen förde bolaget på villovägar och borde avsättas tillsammans med den Stockholmsdominerade styrelsen.

Genom att gå igenom aktieboken ville han få fram adresser till andra aktieägare så att han kunde samla ihop en tillräckligt stor opposition. Han infann sig med smörgåsar och termos i en ryggsäck och släpptes in i valvet där han fick möjlighet att under övervakning ta del av kortregistret över aktieägarna. Hans uppgift var nu att gå igenom de tusentals korten och försöka få fram adresser till ett antal tänkbara aktieägare som hade litet större poster. Han började från början och hittade till exempel hemmansägaren Vidar Karlsson boende i Stället längre upp efter Klarälven. Hemmansägaren hade ett tiobrev avseende aktierna med numren 70–79. Kunde han vara något att satsa på i det fortsatta letandet? Ibland dök han upp igen, men ofta visade det sig att Karlsson inte hade fler aktier och därmed var det ingen idé att spilla något krut på honom. Geijerättlingen hade en del namn och aktie-nummer från tidigare besök, men inte sällan visade det sig att vederbörande sålt sina aktier eller de försvunnit utom synhåll i något arvsskifte. Utmattad och utan att ha fått särskilt mycket med sig i ryggsäcken lämnade mannen fram emot kvällen valvet och de stora plåtskåpen. Han var slagen till slant.

Annorlunda var det för företagsledningen och styrelsen. De förde för egen räkning en alfabetisk aktieägarförteckning, vilken inte var ofentlig. Med hjälp av den hade de en klar bild av var de litet större posterna satt och kunde hålla reda på dem. Börshandeln var liten så det var tidskrävande för utomstående att den vägen köpa en litet större post som kunde ge inflytande. Att direkt vända sig till större aktieägare hade man små möjligheter till eftersom man inte visste vilka de var. Detta betydde att styrelsen och ledningen satt mycket säkert. Man brukade säga att om de förfogade över 15 procent av rösterna så räckte det.

I början av 50-talet blev det stor strid på en bolagsstämma i Uddeholmsbolaget. Det är symptomatiskt att striden då stod mellan bolagets vd och styrelsen, vilka båda hade tillgång till det alfabetiska

registret. Vd vann och kastade ut styrelsen. Han hade närmare till registret och utnyttjade det skickligare.

På detta sätt var det i de litet större bolagen med spritt ägande ända fram till VPC kom till och alla fick tillgång till ett alfabetiskt register. Då inträffade en stor förändring. Mycket större än vad jag riktigt insett under mitt utredningsarbete. Däremot hade nog Marcus Wallenberg gjort det. Han och hans medarbetare stretade hela tiden emot införandet av det nya systemet.

Allteftersom börsbolagen fördes in i VPC-systemet fick man nu en fullständig bild av ägarsituationen i de olika företagen. Som nämnts var A-listan inne redan i mitten av 70-talet. Numera är det nödvändigt att vara med för alla som vill att aktierna skall kunna handlas på värdepappersmarknaden.

För mig hade det tett sig självklart att man på ett enkelt sätt borde kunna veta hur ägandet såg ut i de olika bolagen, det var så att säga ett demokratiskt krav. Däremot hade jag nog inte riktigt insett att den kunskapen på ett avgörande sätt skulle påverka maktstrukturen i näringslivet och möjligheterna att göra förändringar i den. De som drev på utvecklingen var dels massmedia, dels de privata fondhandlarna.

I massmedia var Sven Ivan Sundqvist pionjär. Med stöd av VPC:s listor publicerade han i DN analyser av maktförhållandena i de olika bolagen. Det blev nu tydligt för hans läsare att i vissa bolag var ledningens maktbas smal och skakig. Det fanns uppenbarligen en hel del stora eller halvstora ägare som hållits utanför. Det var många som gjorde sådana reflektioner. Materialet vann ett sådant intresse att Sven-Ivan så småningom började sammanställa VPC-materialet i bokform. Den första årsboken kom 1985 och de har sedan kommit varje år. Dessa böcker är numera ett självklart inslag i finansmäns referenslitteratur.<sup>15</sup>

Fondhandlarnas intresse var att göra aktieaffärer och tjäna courtage. Listorna gav nu underlag för en mycket mer aktiv marknadsföring än tidigare. Man kunde intressera någon av sina kunder för att samla på sig en litet större aktiepost i det aktuella bolaget, eventuellt ordnade man med belåning av aktierna. Sedan posten nått lämplig storlek vände man sig till dem som hade ett bestämmande inflytande i bolaget och erbjöd dem att köpa posten. Inte sällan gjorde de det även om priset var högt, inför utsikten att aktierna annars kanske skulle hamna i mindre ”lämpliga” händer. Jag har själv varit med om att få sådana förslag och också varit med om att köpa.

15) Anneli Sundin och Sven-Ivan Sundqvist: *Ägarna och makten i Sveriges börsföretag*, (VPS:s årsbok), DN, 1985–

Detta är ett exempel på hur man genom att spela ut olika intressen mot varandra kunde skapa väsentligt mycket större rörlighet på aktie marknaden. Pionjärer på området var de unga mäklarna Erik Penser och Thomas Fischer. En annan föregångsman var Anders Wall. Effekten av deras och deras många efterföljares aktiviteter blev en påtaglig höjning av den andel av aktierna man behövde ha kontroll över i ett bolag för att sitta säkert. Beroende på omständigheterna kunde det röra sig om 25 procent eller mer, mot kanske tidigare 15. Rörligheten beträffande makt och inflytande ökade. Nya maktkonstellationer uppstod och gamla försvann. Fusioner och uppköp blev vanliga. Exempel på den nya situationen är vad som hände beträffande bankerna och som jag tidigare beskrivit.

Det var naturligtvis inte bara genom att man spelade ut olika intressen mot varandra som man skapade ökad rörlighet. Mäklarna kunde nu på ett helt annat sätt se och följa hur aktieportföljerna såg ut hos olika större placerare och mot den bakgrunden komma med förslag till köp och försäljningar.

### *Sfärer och nätverk*

I debatten kring näringslivet och dess problem är makten över företagen en central fråga. Vilka är det egentligen som äger företagen och hur bör de ägas? Hur bör ägandet ta sig uttryck i styrelserna eller på andra sätt?

När jag blev chef för Handelsbanken kom jag samtidigt in i något som knappast då, men väl senare, brukade kallas Handelsbankssfären. Begreppet fick mer konkretion först då Sven-Ivan Sundqvist i mitten av 80-talet började ge ut sina årssammanställningar om ”Ägarna och Makten”, där han försökte definiera olika sfärer. En föregångare var kommunistledaren C.H. Hermansson med sin bok om de femton familjerna, som kom redan på 60-talet.<sup>16</sup>

Centrala i sfären vid sidan om Handelsbanken var enligt Sundqvists beskrivning Industrivärden och Promotion. Det var två investmentbolag som kommit till på bankens initiativ, det ena på 40-talet och det andra på 60-talet. I det första fallet var grunden aktier i ett antal företag som blivit nödlidande och därför hamnat i bankens portfölj. Sedan

16) Carl Henrik Hermansson: *Monopol och storfinans : de 15 familjerna*, Rabén&Sjögren, 1966.

bolagen repat sig under bankens vård såldes de ut till ett nybildat investmentbolag – Industrivärden – vars aktier överläts till bankens aktieägare. Det betydde att Industrivärden sedan den tiden hade stora aktieinnehav i SCA, Ericsson och Aga samt en hel del företag som inte längre finns kvar. Promotion hade en annan bakgrund, som jag tidigare berättat om, men även där fanns en hel del aktier i företag som betraktades som ”närliggande”.

Handelsbanken hade inga aktier i de två investmentbolagen och hade på grund av banklagens bestämmelser ingen möjlighet att ha det. Däremot hade bankens olika stiftelser aktier i de två bolagen, samtidigt som dessa hade aktieposter i banken. Sedan gammalt satt vidare Industrivärdens chef i bankens styrelse. Han hette Nils Berggren och hade tidigare arbetat i SCA. Å andra sidan var Tore ordförande i Industrivärden. I det företaget, liksom i Promotion, blev jag så småningom medlem av styrelsen. Det var vidare så att SCA och Aga hade betydande aktieposter i Industrivärden och deras chefer satt i Handelsbankens styrelse.

På det här sättet kan man hålla på ett bra tag och finna samband i form av ömsesidigt ägande och styrelseledamotskap. Å andra sidan var det många företag som var företrädare i bankens styrelse, som inte rimligen kunde räknas till ”sfären”. I den styrelse jag mötte gällde det exempelvis för Volvo, Skanska, Kinnevik, Ica och Sandviken. I vissa av dessa företag hade bankens stiftelser och/eller Industrivärden betydande aktieinnehav, i andra inte. Bilden var och är alltså komplicerad.

Jag tror att man får fram något väsentligt om man ser saken så här:

De personer som satt i bankens styrelse hörde till något som kunde kallas ”Handelsbankskretsen” och kände en gemenskap. Deras företag var stora kunder i banken och hade ofta så varit under långa tider. Handelsbanken var deras husbank. De hade själva inte sällan i bankens styrelse efterträtt sina företrädare i det egna företaget. Ofta fanns det också en historia där företaget haft stora svårigheter och där ledningarna i företaget och i banken tillsammans klarat upp dem och det därmed skapats en stark känsla av samhörighet, en känsla som förts vidare. Ett bra exempel på detta var Axel Enström och Ernfrid Browaldh som tillsammans löst problem i SCA. De hade nu efterträtt i kretsen av Eije Mossberg och Tore.

Att man träffades för sammanträde och lunch så ofta som en gång i månaden gjorde naturligtvis också att man på ett helt annat sätt än i en företagsstyrelse, som träffas fyra eller fem gånger om året, kom att bygga upp personliga relationer och fick förtroende för varandra. Det

skapade förutsättningar för affärer, överenskommelser och gemensamt agerande och gav kontakter som var värdefulla. Något som nog också spelade en viss roll när jag kom in i bilden var behovet att hålla ihop mot Wallenbergarna. De upplevdes som hotfulla. Fick de chansen, så tog de makten. De personifierades nu i första hand av den kraftfulle och dominerande Marcus Wallenberg.

Man skulle med en numera vanlig term kunna tala om att det fanns ett nätverk som bands samman av många olika trådar och där personliga relationer och historia spelade stor roll. Samtidigt var det naturligtvis så att en underliggande faktor var ägarförhållanden och att därvid bankens stiftelser var viktiga om man betraktar nätverket från bankens synvinkel.

På samma sätt skulle man kunnat beskriva det andra stora nätverket, som fungerat under lång tid. Jag syftar på Wallenberggruppen. I det fallet hette de centrala investmentbolagen Investor och Providentia. De hade kommit till på ungefär samma sätt som Industrivärden. I det fallet hade dock stiftelserna annan tyngd och ägarbanden var mer uttalade. Det kan här förtjäna tilläggas att numera har Providentia gått upp i Investor.

Vid sidan om dessa nätverk fanns många andra. Inte minst under 80-talet kom det till en hel del nya och försvann många gamla. Det var och är fråga om sköra vävnader som lätt trasas sönder, försvinner, nybildas eller går upp i något annat.

Just förändringen illustreras bra av Sundqvists och Hermanssons böcker.

Hermansson hade som marxist intresserat sig för de stora privata ägarna, för kapitalisterna, som symboliserades av de femton familjerna, vilka för honom tedde sig som mäktiga dynastier vilka enväldigt behärskade sina sfärer. Möjligheterna att kasta dem ur sadeln tedde sig små, ur hans synpunkt oroväckande små. Det är nästan litet spöklikt att läsa den boken i dag. För den övervägande delen av familjerna har maktpositionen skingrats och för de "överlevande" är den ofta väsentligt kringskuren.

Årgång 1986 av Sundqvists bok speglar ägarsituationen hösten 1985 och nyåret 1986. Författaren redovisar där i diagramform 18 olika sfärer. Går man sedan till årsboken för 1998 redovisas nu på samma sätt 14 olika sfärer. I det fallet avser data situationen vid årsskiftet.

Av de 18 som fanns med 1986 har 10 försvunnit, medan det kommit till 6 nya. Av de 14 som redovisas 1998 har alltså nästan hälften kommit till under det senaste decenniet. Av de 8 sfärer som finns med

båda åren har 5 funnits med under långa tider. De betecknas med namnen: Bonnier, Johnson, SHB, Söderberg och Wallenberg. I alla dessa fall utom ett är det en eller flera stiftelser som svarat för kontinuiteten i ägandet genom generationerna. Undantaget är familjen Bonnier, där man på annat sätt hittills lyckats klara av de problem som generationsväxlingar medför. De återstående tre sfärerna som är av yngre datum har beteckningarna: Douglas, Stenbeck och Volvo. Sedan Volvo nu sålt ut huvuddelen av de aktieinnehav som saknar direkt samband med kärnrörelsen är det dock mera fråga om en koncern än om en sfär.

När man talar om maktspelet i näringslivet och makten över företagen är det som regel dessa av Sundqvist definierade "sfärer" man utgår från. Bilden har emellertid blivit allt mer svårtydbar och komplicerad, vilket framgår av den successiva redovisningen i Sundqvists böcker. Att bara utgå från ägarförhållandena kan dessutom bli missvisande. Ser jag på hans bilder av Handelsbankssfären ser jag företag med vilka känslan av gemenskap är ganska ringa, medan det kan finnas starka sådana känslor inför andra företag som återfinns i andra diagram i boken. Bilden är alltså komplicerad och nätverket är ständig föremål för förändringar, som i hög grad har med personrelationer att göra. Detsamma gäller innebörden av relationerna. På den allra senaste tiden har bilden ytterligare komplicerats genom den starkt ökande betydelse som svenska och utländska institutioner fått som aktieägare, samtidigt som de börjat ställa krav på ett direkt inflytande.

Jag mötte ofta föreställningen att företag som räknades till Handelsbankssfären hade alla sina affärer i Handelsbanken medan de som räknades till Wallenbergssfären hade alla sina i SE-Banken. För länge sedan var det kanske något så när sant, men det är länge sedan. I dag har alla litet större företag förbindelser med flera banker, eftersom de har ett naturligt intresse av att kunna spela ut olika banker mot varandra. Handelsbanken har därför som en självklar sak omfattande förbindelser med företag som räknas till helt andra sfärer. Samma gäller för SE-Banken.

Vad har då egentligen dessa sfärer för betydelse? Vad är det för spel som bedrivs om det nu är något? Vad går i så fall spelet ut på? Vad var det som drev oss som satt på maktpositioner inom olika sfärer och företag? Hur resonerade vi och hur fattade vi våra beslut?

Jag tror att det är mest givande att se dessa sfärer som spröda nätverk och fråga sig vad det var som gjorde att vi i Handelsbanken försökte hålla ihop vårt nätverk och bygga ut det. Som framgått av det föregå-

ende så kom inte ett företag att lägga alla sina affärer i banken, därför att det kommit att ingå i nätverket.

Bankaffärer är emellertid inte bara att förhandla om räntesatser och valutakurser och komma väl ut i konkurrensen med andra banker. Bankaffärer är mycket mer än så. I ett företag uppstår det hela tiden nya situationer där råd och stöd av en bank är betydelsefullt. Det kan röra sig om att köpa upp andra företag, sälja dotterbolag, göra en nyemission eller gå ut på den internationella marknaden. I alla dessa fall krävs det råd och experthjälp och diskussioner och överläggningar om hur man skall lösa de finansiella problemen innan man så att säga är framme vid ett färdigt paket. Det finansiella paketet kan man sedan i och för sig be olika banker att ge anbud på.

För företaget är det viktigt att man på det förberedande stadiet har någon resursstark institution som man känner förtroende för och på vilken man kan pröva sina idéer. Förtroendet hänger ihop med att man sedan länge känner varandra väl och det därför ter sig naturligt att ha den här typen av förtroliga underhandsdiskussioner med varandra. I begreppet "husbank" ligger just att det mellan företaget och banken existerar den här typen av relationer. I botten ligger långvariga och frekventa kontakter mellan olika personer i banken och företaget. Banken har husbanksrelationer med många andra företag än de som kan sägas ingå i nätverket. Men eftersom det i det senare fallet även finns ägarband får relationen i det fallet en särskild varaktighet och ett särskilt djup. Det är en naturlig strävan hos en bank att bli sina kunders husbank och därmed få bredd och varaktighet i sin kundrelation och komma in i olika affärer på ett tidigt stadium. Det har man ett affärsmässigt intresse av.

Det är också så att den typ av relationer som man har med företag i nätverket ger banken särskilda möjligheter att komma med uppslag och idéer till affärer varvid det förhållandet att banken närstående sitter på väsentliga aktieposter ger kontakterna med banken ett särskilt intresse och värde.

Från bankens synpunkt fanns det alltså ett affärsmässigt intresse av att vi försökte stärka och bygga ut vårt nätverk och jag och mina närmaste medarbetare kom också att agera en hel del i sådana sammanhang. För egen del fullföljde jag här en strategi som jag bedrivit under min tid i Sundsvallsbanken, om än i mycket mindre skala.

En hel del av dem som agerar på de finansiella marknaderna har ett privatekonomiskt intresse och ofta spelar det stor roll för dem. Under 70- och 80-talen kunde man heller knappast undgå att bli förmögen

om man investerade pengar i aktiemarknaden. Det gällde bara att se till att inte vara alltför hårt belånad och helst gå ur en del papper innan fastighetskrisen kom på 90-talet, vilket i och för sig inte var så bara. För oss i banken var det annorlunda. Vi var tjänstemän och hade ingen privat glädje av affärerna. Å andra sidan är det utomordentligt roligt och stimulerande att göra affärer som innebär att man skapar något nytt. Att få vara en betydelsefull spelare; att vara en person man uppmärksam samt lyssnar till och som har möjlighet att driva igenom sina idéer är heller inte ointressant. Makten har sin otvetydiga lockelse.

Mitt nära samarbete med Anders Wall under 70- och 80-talen ledde under den tiden till den mest påtagliga utvidgningen av vårt nätverk. Att samarbeta med Anders var verkligen trevligt och stimulerande. Anders är en varm och vänfast person med intresse för mycket annat än affärer. Han var en pionjär och blev på 70-talet med sina för den tiden okonventionella aktieaffärer den förste verkliga uppstickaren mot etablissemangen. I det hänseendet kom han att bilda skola. Det gjorde han även då han på ett tidigt stadium skaffade sig Starfors herrgård och djupt engagerade sig i dess drift och livet på den uppländska landsbygden. Senare har det blivit mer regel än undantag att storbolagschefer gett utlopp för sin längtan till jorden och jaktmarkerna.

Anders stora tillgång är hans entusiasm, hans förmåga att motivera andra människor och hans konstruktiva finansiella fantasi, vilken i förening med ett bra minne skapat förutsättningar för hans affärer. Allt egenskaper vilka jag beundrar. Samtidigt har hans affärslust också lett honom på villovägar, vilket bland annat namnen Hälleforsnäs och Nyckeln vittnar om. Vår första större gemensamma affär var att vi från bankens sida hjälpte Beijer – Anders bolag – att köpa Pripps Bryggerier. Det var i mitten av 70-talet. Härigenom fick Anders en helt annan bas för sina aktiviteter. Hans aktieaffärer blev utomordentligt framgångsrika och för Beijers aktieägare, som han gjorde rika, blev han verkligen något av pojken med guldbyxorna. Allt han rörde vid blev till guld. Det var för övrigt inte bara fråga om aktieaffärer utan också oljeaffärer på världsmarknaden. På dessa gjorde man stora pengar. Bolagsstämmorna i Beijer blev möten där aktieägarna hyllade Anders för vad han gjort för dem.

En höjdpunkt blev då Volvo i sin strävan att diversifiera köpte Beijer. Beijers aktieägare fick mycket bra betalt i form av kontanter, aktier och skuldebrev och Anders blev ordförande i Volvo. Det var ett villkor för affären. Tore steg därför ned ett steg och ställde posten till förfogande. Anders tyckte att det borde vara möjligt att göra något in-



*Anders Wall och P.C. Gyllenhammar nyförlovade under Volvo-paraplyet. Då lekte livet för dem båda.*

tressant av skuldebrev. Resultatet blev att han tillsammans med Industrivärden och olika banken närstående stiftelser bildade investmentbolaget Argentus. De gamla Beijeraktieägarna erbjöds att byta sina skuldebrev mot aktier i Argentus. I stor utsträckning gjorde de det.

Det går egentligen inte att skaffa pengar till ett investmentbolag på grund av den så kallade investmentbolagsrabatten. Men den här gången var det möjligt trots att man fick teckna aktierna till fullt pris, det vill säga till 100.

Med rabatten menas att börsen värderar investmentbolagens aktier till ett lägre värde än börsvärdet på deras aktieportföljer. Skillnaden kan röra sig om 15, 20 procent eller mer. Detta gör det näst intill omöjligt för dem att göra nyemissioner. Man kan ju inte gå ut och säga att man tänker köpa in aktier till ett börsvärde av 100 kronor och sedan blir dessa aktier inte värda mer än 80 kronor i bolagets hand. Det vore Ebberöds Bank.

I det här fallet hade bolaget, bortsett från ett mindre startkapital, inga andra tillgångar än namnet Anders Wall. Men det var guld värt. Beijers aktieägares tilltro till honom och hans förmåga stod på en höjdpunkt och de ville gärna följa honom på en ny fantastisk resa.

Argentus hade både A- och B-aktier, de förra med 10 röster. A-aktierna tecknades av Anders och av oss övriga som bildat bolaget. Som uppstickare hade Anders varit motståndare till arrangemang med differentierad rösträtt. Vi övertygade honom emellertid om att det nu nog kunde vara klokt att göra på det sättet.

En som föga uppskattade tillkomsten av Argentus var P.G. Gyllenhammar, som såg framför sig att Anders på den vägen kunde få en från hans synpunkt obehagligt stor makt i Volvo. Det blev en allvarlig konflikt och det föll på min lott att försöka överbrygga motsättningen mellan herrarna. Jag minns ännu hur de satt på andra sidan mitt skrivbord i rummet på banken när jag en kväll i mitten av mars 1981 försökte medla mellan dem. Samtalet ledde till att Volvo och därmed P.G. blev likvärdig part i vårt aktieägarkonsortium.

För mig var det samtidigt tydligt att detta var inledningen till en kamp mellan dessa mycket olika herrar; smekmånaden för detta äktenskap, som avsetts bli livsvarigt, blev sannerligen kort. Den frostiga relationen mellan P.G. och Anders ledde också till att Anders efter två år lämnade Volvo, som gick ur Argentus. I boken "Även med känsla"<sup>17</sup> har P.G. gett en beskrivning av tillkomsten av Argentus och vårt möte på banken, som stämmer med hans något kejsrerliga självbild. Överensstämmelsen med sanningen är däremot påfallande dålig.

Argentus utvecklade sig väl även om utvecklingen inte blev fullt så fantastisk som aktieägarna hoppats. Vid sidan om aktieportföljen byggde bolaget tillsammans med rester av det gamla Beijer upp en omfattande och framgångsrik industrirörelse. Det var i den industrigruppen som IRO så småningom hamnade. Det blev en mängd olika turer, bland annat i samband med att Volvo sålde ut en hel del av de aktier i olika företag man förvärvat genom Beijer-köpet. I det sammanhanget samlades allt hos Argentus, som bytte namn till Beijer Industries och därmed förhoppningsvis blev delaktigt i den gamla magin kring Beijernamnet. De olika förvärven skedde i stor utsträckning med lånade pengar, varför bolaget blev skuldyngt.

Sammanslagen skedde vid en olycklig tidpunkt, nämligen strax före det stora kursfallet 1987. Aktieportföljen sjönk i värde och på

17) Pehr G. Gyllenhammar: *Även med känsla*, Bonnier fakta, 1991.

marknaden gick Beijeraktien kräftgång. Från att ha varit aktiemarknadens älskling blev Anders dess hackkyckling, en förändring som helt naturligt kändes svår för honom.

Under början av 80-talet fick Anders också uppleva hur lärjungarna försökte överträffa mästaren. Robert Weil och Proventus gjorde ett försök att ta över Argentus. De hotade att lägga ett så kallat fientligt bud. Motkrafter mobiliserades emellertid och försöket rann ut i sanden.

Anders menade att Beijers aktiekurs dåligt speglade det verkliga värdet i bolaget. Det fanns stora tillgångar i de olika industrierna, vilka undervärderades av marknaden. Han tänkte sig därför att man skulle bilda ett nytt bolag – Kongsbo – som köpte upp Beijer och som sedan kunde tillgodogöra sig värdet på tillgångarna. Han tillämpade här idéer i linje med vad som på 80-talet var mycket populära, så kallade management buy outs, MBO. Planerna sattes i verket 1990. Det var samtidigt tydligt att det var fråga om en riskfylld satsning eftersom uppköpet måste ske med lånade pengar. De banken närliggande medlemmarna av konsortiet var inte villiga att ta den risken och deltog därför inte i det nya bolaget.

Uppköpet kom att ske vid en sällsynt olycklig tidpunkt eftersom vi just var på väg in i den stora finans- och fastighetskrisen. Resultatet blev att Kongsbo blev mycket skuldyngt och även av andra skäl fick så stora svårigheter att man 1993 måste gå i konkurs. Industrierna blev en förfallen pant hos kreditgivaren, det vill säga Handelsbanken. Sedan krisen var över har de sedan undan för undan kunnat säljas ut, eftersom det varit välskötta och värdefulla företag. Som jag tidigare nämnt var IRO med bland dem.

Detta försök att i anslutning till bankens nätverk bygga upp en ny stor aktör gick alltså om intet. Det är knappast möjligt att lyckas med att bygga en ny koncern utan att ta en hel del risker. Det gäller emellertid att ha tur och få timingen rätt. Det lyckades inte i det här fallet. De stora satsningarna 1987 och 1990 kom att ske strax innan allvarliga kriser inträffade, vilket fick ödesdigra effekter för Anders Wall. Under 80-talet var det många som gjorde djärva satsningar. Några fick timingen rätt och resultatet av deras verksamhet kom därmed att bli bestående.

## *Vad driver oss?*

Ovan har jag försökt ge en bild av hur vi inom näringslivet arbetar med våra nätverk och vilken glädje och stimulans man kan finna i att bygga nytt och vara med i ett betydelsefullt spel. För många är också möjligheten att för egen del få stora inkomster och skapa en förmögenhet en mäktig drivkraft. Men det är alltså inte hela sanningen.

Detta är en banalitet, men kan ändå förtjäna sägas. Vi direktörer är naturligtvis inte ett dugg annorlunda än människor i allmänhet. Vi har samma behov av att få uppmuntran och tillgivenhet och få uppleva vänskap och glädje i samvaron med våra medmänniskor. Vi framställs ibland som kalla räknemaskiner helt utan känslor. Det är naturligtvis inte alls fallet. Precis som andra människor har vi både tilltalande och mindre tilltalande egenskaper. Vi är både onda och goda, både kloka och dumma. Eftersom vi givits makten att bestämma över andra människor är det emellertid inte orimligt att kräva av oss att vi skall vara litet klokare och litet mindre onda än folk i gemen.

Liksom andra söker vi trygghet och stabilitet i vårt eget liv och makt över vårt eget öde. Vi är föga tilltalade av att leva med risken att vakna en morgon och finna att företaget fått ny ledning och vi själva lämnats utanför dörren. Det är lika tilltalande som att befinna sig på verkstadsgolvet och uppleva att det vilken dag som helst kan komma besked att fabriken skall läggas ned.

Är vi fabriksarbetare försöker vi genom fackliga aktiviteter hindra nedläggningen eller i varje fall mildra dess effekter. Som arbetstagare kan vi också ställa krav på samhället att det skall åstadkomma detta. Som direktörer har vi inte sådana möjligheter, men samma önskan att få sitta i orubbat bo. Samma gäller givetvis också såväl generaldirektörer som statsråd.

För att mildra effekterna om vi blir flyttade från vår maktposition kan vi försöka träffa avtal om förtida pension, avgångsvederlag med mera. Är företagets ägarsituation labil kan styrelsen gå oss långt till mötes eftersom de annars kan ha svårt att skaffa bra ledning.

Men framför allt försöker vi och de dominerande ägarna se till att företaget har en stabil ägarsituation. Ett bra nätverk är ett gott stöd i sådana sammanhang. För att underlätta möjligheterna att åstadkomma en stabil situation finns det olika slag av tekniska arrangemang. Differentierad rösträtt gör det mindre kostsamt att få ihop en röstmässigt dominerande aktiepost. En annan väg är så kallad budplikt. Den innebär att om man köpt på sig till exempel 33 procent av rösterna, så är

man skyldig köpa resten av aktierna till samma pris. Har du då lagt dig på 32,99 procent blir det uppenbarligen dyrt för den som försöker kasta dig ur sadeln. Några bland de litet större aktieägarna kan vidare träffa avtal om att agera tillsammans och att den som vill lämna samarbetet är skyldig hembjuda sina aktier till de kvarvarande på i förväg angivna villkor. Det behöver för övrigt inte finnas något avtal. Två jämnstarka aktieägare kan finna det lämpligt att samverka och ha gjort så under långa tider. Ericsson är ett bra exempel på att sådant kan fungera i decennier.

Det finns många möjligheter att stabilisera ägarsituationen och inte minst i USA har det vuxit fram en rik flora av så kallade poison pills och hajburar. Det är tydligt att om företagets ägare och ledning lyckats skapa en svårintaglig maktposition, så har man sedan goda möjligheter att missköta företaget och bevilja sig själv och kompisarna orimliga fördelar, utan att övriga aktieägare kan göra så mycket åt det.

Misskötsel är det ur aktieägarnas synpunkt allvarliga, men är ofta inte så lätt att sätta fingret på. Förmåner till vd och ledning, som uppfattas som oskäliga, spelar mindre ekonomisk roll för företaget, men väcker desto större indignation när de uppdragas.

Det finns emellertid effektiva korrektiv mot att en stabil ägarsituation utnyttjas på ett olämpligt sätt. Det viktigaste korrektivet ligger i en väl fungerande konkurrens. När jag kom in i näringslivet på 60-talet såg många med stor skepsis på konkurrensen och dess effekter. När vi i företagen talade om konkurrensens tryck trodde man dessutom ofta inte på oss utan föreställde sig att vi lyckades undgå dess verkningar genom överenskommelser av olika slag. Ibland låg det nog en del i det. I bankväsendet hölls dessutom konkurrensen nere av de statliga regleringarna.

Sedan dess har det skett stora förändringar. Regleringarna är borta, internationaliseringen har ökat och därmed konkurrensstrycket och man har fått en helt annan förståelse för vilket effektivt instrument konkurrensen är. Det har bland annat lett till konkurrensutsättning av offentlig verksamhet, vilket för många människor inom den samhällsliga sfären gjort klart att instrumentet är mycket effektivt. För egen del upplever de det ofta som obehagligt effektivt.

### *Massmedias och bolagsstämmornas nya roll*

Från och med slutet av 70-talet och framför allt under 80-talet blev det alltså en mycket större rörlighet på aktiemarknaden än tidigare och

volymerna steg kraftigt. Aktieägande kom på ett helt annat sätt än tidigare att sprida sig till breda lager. I kretsar där man tidigare av ideologiska skäl skulle ansett det otänkbart att stödja kapitalisterna genom att köpa deras papper blev det nu helt rumsrent att vara aktieägare. Mot slutet av 80-talet var det helt naturligt att LO-förbund höll en del av sina stora kassor i aktier, något som knappast förekommit tidigare.

Den nya situationen minskade naturligtvis inte de gamla maktägarnas intresse för att på olika sätt trygga sig mot försök till övertagande eller utpressning från uppstickarnas sida. Den teknik man använde sig av var sedan länge välkänd och hade praktiserats under hela 1900-talet. Det rörde sig om differentierad rösträtt, korsäggande, olika typer av aktieägaravtal, ask-i-ask-konstruktioner och så vidare.

Det nya var att sådana arrangemang nu började uppmärksammas på ett helt annat sätt än tidigare. Bakom detta låg bland annat en initierad kritik från uppstickarnas sida. De var naturligtvis motståndare till allt som kunde försvåra deras aktiviteter. När de senare själva blev makthavare fick de stundom en mer nyanserad syn på frågorna. Företrädarna för de små aktieägarna, det vill säga Aktiespararna, betonade vikten av att dessa vid uppköp erbjöds samma villkor som de som hade större poster och inte på annat sätt diskriminerades. Kåren av professionella aktieanalytiker och aktiemäklare ökade starkt. På Stockholms ineställen gjorde de sig syn- och hörbara med sina yuppianallar. De och den växande skaran av börsskribenter hade ett stort intresse för att diskutera hur börserna skulle kunna bli en effektiv och väl fungerande marknadsplats. Det innebar bland annat att handeln skulle resultera i en prissättning som speglade den faktiska situationen i de olika bolagen. Det betydde att man behövde känna till sådant som kunde påverka hur företagen agerade, till exempel olika typer av överenskommelser mellan aktieägare eller med andra företag, och att man ställde sig kritisk till sådant som kunde minska rörligheten på marknaden. Sådana strävanden har bland annat lett till lagar mot insiderspekulation och skyldighet att rapportera då man köpt till exempel 10, 20 eller 50 procent av aktierna i ett bolag.

De som ville röja undan hinder mot förändringar av näringslivets struktur hänvisade till vikten av att det ständigt sker en omvandling av strukturen, vilket är en viktig förutsättning för det ekonomiska framåtskridandet. Eller som Tegnér uttryckte det:

*Evigt kan ej bli det gamla,  
ej kan vanans nötta läxa  
evigt repas upp igen.  
Vad förmultnat är, skall ramla,  
och det friska, nya växa  
opp utur förstörelsen.*

Fast i det här fallet hade Tegnér nog snarare Napoleon än näringslivets uppstickare i tankarna.

Massmedia kom nu att även på detta område framträda som en viktig maktfaktor. Tidigare hade dagspressens bevakning av näringslivet varit av liten omfattning och respektfull. Man tog in bokslutskommunikéerna i oförändrat skick om man över huvud taget tog in dem. Nu blev det annat ljud i skällan. Behandlingen blev mycket mer omfattande än tidigare och så småningom fick vi till och med en daglig affärstidning – Dagens Industri. Men framför allt blev tonläget ett helt annat. Nu blev det fråga om en aktiv, undersökande och ifrågasättande journalistik. Det var flera journalister som började arbeta på det sättet, bland andra Swartz i Svenska Dagbladet och Pokorny i Göteborg. Från min horisont framstår emellertid Sven-Ivan Sundqvist som pionjären.

Han var ekonomie licentiat och hade en bakgrund som forskare vid Handelshögskolan i Stockholm, när han 1970 knöts till Dagens Nyheter som börsskribent. Han hade en kritisk och undersökande attityd och inte minst var han intresserad av att blottlägga det maktspel som han föreställde sig pågick. Han nöjde sig inte med att vi i näringslivet svarade undvikande eller vägrade kommentera. I sådana fall skrev han ned en beskrivning av vad som ägt rum på basis av den information han lyckats komma över. Han skickade därefter över artikeln med begäran om en kommentar. Han meddelade samtidigt att lämnade man ingen kommentar skulle artikeln i alla fall publiceras och då med tillägget att man erbjudits yttra sig, men avstått. Den situationen har jag själv varit med om och det är klart att man då ofta väljer att kommentera, hellre än att faktafel och påståenden annars skall stå oemotsagda och spridas i massupplaga.

Dagens företagsledare och makthavare och deras gärningar följs numera dagligen i pressen, och i tv och radio. De blir betygsatta och kritiserade och deras sätt att sköta företagen föremål för en ingående analys. Som andra människor är naturligtvis företagsledarna mycket känsliga för vad som står om dem i massmedia och medvetna om att en negativ publicitet kan sänka kursen på företagens aktier.

Ekonomijournalisterna har alltså ur företagsledarnas synvinkel blivit en ny maktfaktor, som de känner sig tvingade att ta hänsyn till. När till exempel på senare tid olika företagsledare skamset avvecklat sitt korsägande är det alldeles klart en effekt av den intensiva kritiken i massmedia. När man i dag i styrelsekreten diskuterar villkoren för vd och den ledande personalen är jag övertygad om att man ägnar en hel del tanke åt hur det kommer att se ut då villkoren slås upp på Aftonbladets mittuppslag. Andra exempel att förtiga.

Vi i näringslivet känner oss alltså påpassade på ett helt annat sätt än tidigare. En uppförandenorm som jag försökt ge spridning är den som vi kom fram till i Etikkommittén och som kan uttryckas så här: "Handla alltid så att du utan oro motser en publicering i morgondagens Expressen."

Det är i hög grad massmedia och den av dem påverkade marknaden som utkräver vårt ansvar. Formellt sett är det bolagsstämman som skall göra det. Det är där som de aktieägare som står utanför styrelsen och som inte tillhör den närmaste kretsen skall ställa oss till svars. Det är där som de mindre och medelstora aktieägarna har möjlighet att tillsammans välta oss ur sadeln. Detta är emellertid en orealistisk bild av hur stämmorna i de stora bolagen faktiskt fungerar och kan fungera.

Låt mig ta Handelsbanken som exempel. Vår situation är samtidigt typisk för de stora bolagen på börsen, även om antalet aktieägare i flera av dem är mångdubbelt större.

Våren 1997 hade Handelsbanken 78 500 aktieägare av vilka 16 500 var utlänningar, det vill säga drygt 20 procent. I förhållande till andra stora börsbolag var det en förhållandevis låg andel. I exempelvis Ericsson uppgår andelen till mer än 50 procent.

Av aktieägarna hade 698 stycken anmält sig till stämman. Det betyder alltså att endast 0,9 procent av våra ägare var intresserade att delta i förhandlingarna. Det innebär å andra sidan inte att en lika låg andel av bankens kapital var företrätt vid stämman. I själva verket fanns drygt 40 procent av kapitalet representerat. Det förhåller sig nämligen så att i Handelsbanken, liksom i flertalet andra litet större börsbolag, är det ett litet antal stora aktieägare som innehar den alldeles övervägande andelen av kapitalet och rösträtten.

Sundqvist redovisar i sina årsböcker graden av koncentration i de olika bolagen. Enligt årsboken för 1968 svarade sålunda i Handelsbankens fall 27 aktieägare för 75 procent av rösterna. Som framgår av årsboken är det en mycket normal andel för de 25 à 30 största aktieägarna i de större bolagen. Många ligger högre. Det gäller till exempel

för AGA, Astra, Electrolux, Ericsson, SCA, SKF, Volvo och MoDo. En i sammanhanget anmärkningsvärt låg siffra redovisar SE-banken där de 25 största aktieägarna inte svarade för mer än 65 procent av rösterna.

De 27 aktieägarna i Handelsbanken, som tillsammans utgör 0,03 procent av hela antalet aktieägare, sitter alltså tillsammans på makten i företaget. Eftersom en hel del av dem infinner sig till stämman har de en alldeles överväldigande majoritet om det skulle bli omröstning. Vid 1997 års stämma disponerade sålunda de 13 största aktieägarna över 96 procent av rösterna. Skulle övriga 685 aktieägare ha någon chans att vid en omröstning få sin vilja igenom måste de uppenbarligen få med sig en stor del av de 13. Chansen att de skall lyckas med detta och vält styrelsen över ända är uppenbarligen ringa under annat än mycket speciella omständigheter. Ett sätt för de många och små att få makt vore att stimulera till fullmaktslämning. Utvecklingen har emellertid gått i motsatt riktning. På olika sätt har man gjort fullmaktsinstrumentet svårare att använda, vilket förvånar mig.

Man kan säga att Volvostämman då P.G. Gyllenhammar avgick och hela styrelsen byttes ut är ett exempel på ett uppror som lyckades. Det är emellertid ett unikt fall. Det är samtidigt typiskt att vad som hände i det fallet inte var att de många och små gjorde revolt, utan en grupp av de stora.

Mot denna bakgrund skulle man möjligen till stämmodeltagarna kunna rikta samma uppmaning som till riksdagsmännen på Karl XI:s tid: "I stämmodeltagare faren icke så fort, vad göras skall är allaredan gjort." Att enbart uppfatta stämman som ett spel för galleriet utan någon saklig betydelse är emellertid att göra saken litet för enkel för sig. För 30 år sedan vore det nog en beskrivning som låg nära sanningen. I dag är situationen annorlunda, vilket bland annat sammanhänger med massmedias bevakning av stämmorna.

Om någon vid stämman framför synpunkter som har saklig tyngd så gör det starkt intryck på ledningen och leder till att man vidtar åtgärder för att undvika sådan kritik i fortsättningen. Särskilt stark effekt får oppositionen om opponenter får ett antal andra aktieägare med sig och det hela därmed i massmedia får karaktären av massrörelse. Samma verkan får Aktiespararna, vars företrädare upplevs som om de hade tusentals aktieägare bakom sig.

Det ligger naturligtvis också ett värde i att företagens ledningar vid stämmorna ställs inför kravet att offentligt redovisa sitt fögderi. Man kan därför inte säga att stämmorna är meningslösa och att besluten lika

väl kunde ha fattats genom att ett tiotal personer träffats till lunch och gjort upp om ärendena.

Å andra sidan är det uppenbart att det är helt missvisande att uppfatta bolagsstämmorna som något slags demokratiska folkförsamlingar till vilka det vore rimligt och önskvärt att huvuddelen av aktieägarna infann sig. Bortsett från en liten grupp av aktieägare, som regel med större innehav, har de övriga köpt sina aktier som en placering vilken som helst. De har inte skaffat aktierna för att öva inflytande och ta ansvar, och någon anledning att göra sig besväret att delta i bolagsstämman har de inte. Så resonerar också uppenbarligen i Handelsbankens fall 99 procent av aktieägarna. På samma sätt är det i andra storföretag. För dem som bor nära platsen för stämman kan det emellertid finnas viss anledning att delta. De får vara med om ett evenemang som omnämns i tidningarna, lyssna till ett intressant föredrag – vd:s anförande – åhöra en förhoppningsvis underhållande munhuggning, få en viss förtäring och kanske också i aktuella fall en visning av fabriker.

Ser man aktieinnehav på detta sätt kan man fråga sig varför det inte är tillåtet att i Sverige, liksom i vissa andra länder, utge aktier i två serier, den ena med rösträtt, den andra utan. Den förra typen skulle köpas av dem som hade ett intresse av att engagera sig i bolaget och dess skötsel, den andra av de övriga. Rösträtten blev en rättighet som man fick betala för genom ett något högre pris på aktierna. Av någon anledning anses det emellertid särskilt föregelseväckande att tänka i sådana banor. Det är som om man inte vill se verkligheten i ansiktet, utan intalar sig att vi fortfarande är i Sörgården.

En sådan konstruktion skulle för övrigt inte alls innebära att huvuddelen av aktieägarna i de stora bolagen miste all makt och allt inflytande. I själva verket skulle förändringen för deras del bli ringa. Liksom nu skulle de ge uttryck för sin syn på bolaget genom att ”rösta med fötterna”, det vill säga sälja om de var missnöjda. Effekten blev sjunkande kurser, kritik i massmedia och ett tvång att göra något för den bolagsledning som hade behov av att skaffa mer kapital från marknaden. Även om så inte var fallet innebar det att de som satt med de röstberättigade aktierna fick se dessa sjunka i värde, vilket gav dem ett påtagligt incitament att åtgärda eventuella brister.

Mycket av diskussionen om rösträttsdifferentiering förefaller utgå från att idealet vore en aktieägare en röst. Det vore ur demokratisk synpunkt det riktiga. Men demokrati är det ju inte alls fråga om. Vad det gäller är att skapa former som är ekonomiskt effektiva.

Mera som en kuriositet kan det i sammanhanget förtjäna nämnas att i början av 70-talet försökte SSU göra stämmorna till föra för politiska utspel. Man köpte en aktie och fick på så sätt rätt ställa frågor till styrelsen. Man frågade om vi direkt eller indirekt stödde de borgerliga partierna och framför allt ville man ha detaljerad redovisning av våra representationskostnader. Vid min första stämma representerades dessa socialdemokrater i karriären, med starkt intresse för våra restaurangbesök, av en ung man som hette Mats Hulth.

### *Har marknaden alltid rätt?*

Aktiemarknadens ökade effektivitet och de stora förändringarna i näringslivets struktur sedan slutet av 70-talet har också aktualiserat frågan om marknaden alltid ger utslag som enbart är av godo ur ekonomisk synpunkt. När jag ovan talat om direktörernas strävan efter stabilitet och att ha kontroll över utvecklingen har jag sett det ur deras egoistiska synvinkel. Så brukar vi direktörer inte själva beskriva det. Vi brukar i stället framhäva behovet av stabilitet i ägarförhållandena för att kunna tillgodose verksamhetens behov av långsiktighet och ge möjlighet att göra satsningar, som inledningsvis ger förluster, men som på sikt är nödvändiga och viktiga; väsentliga förutsättningar för att företagen skall kunna vinna uthållig framgång.

Det är alltså inte så enkelt att det bara är en fråga om en konflikt mellan de gamla, dästa och konservativa som sitter vid köttgrytorna och de unga med bättre och nyare idéer, som vill tränga undan dem. De unga som är hungriga och initiativkraftiga och som ser hinder som ett hot mot utvecklingen mot allt högre effektivitet i näringslivet och därmed mot en långsiktig höjning av levnadsstandarden.

Vid de stora omvandlingar i näringslivets struktur som vi varit med om under senare decennier har man inte sällan fått uppleva hur de nya makthavarna varit mindre intresserade av att utveckla de företag de fått makt över, än att göra kortsiktiga vinster genom att sälja företaget vidare eller stycka upp verksamheten och avyttra delarna. Att göra så kan vara helt riktigt – den gamla strukturen var förlegad – men det behöver inte vara det. Själv känner jag mig ofta förvånad när jag läser om eller på nära håll upplever vad man åstadkommer. Jag kan inte se att resultatet har inneburit en vinst för samhällsekonomin och för de inblandade företagen. Den forskning som gjorts om effekten av fusioner visar också, som tidigare beskrivits, att resultatet oftast blir inget eller

negativt. Det är samtidigt beklagligtvis så på detta område, att man gjort ett misstag, så finns det ingen väg tillbaka. Visar sig en fusion misslyckad, så är det knappast möjligt att återvända till utgångsläget. SPP är det enda företag jag kommer på som lyckats göra det. Andra uppköpta företag blir vandringspokaler. Exempler är legio. Pripps, Swedish Match, Metallverken och IRO är några fall.

Fusioner motiveras helt naturligt som resultat av väl genomtänkta beräkningar, som visar betydande ekonomiska fördelar av ett samgående. Men fusioner görs inte av räknemaskiner utan av människor och alldeles särskilt av verkställande direktörer. För en vd ligger det en nästan oemotståndlig lockelse i att bli större, helst störst, och av marknaden och massmedia hyllas som den som leder utvecklingen.

Som bankman har jag naturligtvis haft anledning att intressera mig för storlekens betydelse i vår bransch, där det finns hyggliga möjligheter att göra internationella jämförelser. Gör man det visar det sig att lönsamheten inte växer med storleken. I den mån man kan urskilja något samband är det snarare av negativ art.

Ett begrepp som på senare tid fått stor spridning är "aktieägarvärde" och vikten att höja det. Därmed menas helt enkelt att det centrala inte är att höja lönsamheten utan att få upp kursen på aktierna. På lång sikt bör kursen vara ett uttryck för lönsamheten – två sidor av samma mynt – men på kort sikt behöver det inte alls vara så. Spekulationer om uppköp, fusioner, avknoppningar och så vidare, driver upp kursen alldeles oavsett om de verkligen kan antas öka lönsamheten. Jag har upplevt en del fall där vd och kanske också styrelsen varit mer inriktad på att få upp kursen genom olika manövrer än på att verkligen förbättra lönsamheten. Det förefaller stundom som om fusioner och uppköp inte görs för att de är ekonomiskt välmotiverade utan för att de uppskattas av aktiemarknaden och kan dölja tidigare misstag.

Jag känner mig ibland litet skrämdd av den uppmärksamhet man ägnar kortsiktiga och måttliga variationer i börsvärdet på olika bolags aktier. I massmedia ägnas de ett intresse som om det var fråga om stora och viktiga händelser, som kan motivera åtgärder från företagsledningens eller styrelsens sida. Under 1998 har det pågått ett drev mot den i massmedia föga populära Håkan Mogren, vd för Astra sedan tio år. I Affärsvärlden har man analyserat såväl Astra som Mogren i flera artiklar och konstaterat att bolaget gått utomordentligt bra under hans tid samt att det är föga substans i kritiken. Man konkluderar emellertid med följande: "Men fortsätter drevet mot Mogren och kursen påverkas negativt, måste ägarna göra något. Det vore olyckligt om det

blev någon forcerad strukturaffär, där man i ett slag löser både vd-frågan och problemet med den lågavkastande kassan.”

Möjligen har man ett problem med kassan som man bör göra något åt. På försommaren gjorde man också det genom en investering i USA. Men i övrigt och mot denna bakgrund finns det väl inte anledning att göra något alls utan lugnt avvakta att fakta får tala sitt språk. Citatet speglar emellertid den vördnad och respekt med vilken man behandlar aktiemarknadens kortfristiga utslag. För den som har inblick i på vilka grunder de kommer till i mäklarrummen verkar det inte särskilt motiverat.

För SNS har frågor kring hur företagen styrs och bör styras helt naturligt varit centrala. I mitten av 80-talet drev två av dess forskare – Bergström och Rydkvist – studier kring problemen med röstvärdesdifferentiering. Till deras arbete var knutet en referensgrupp av chefer från näringslivet i vilken jag var ordförande. Forskarna kom fram till att det kanske kunde anföras en hel del skäl till att den röstvärdesdifferentiering vi tillåter i Sverige väl kunde försvaras ur teoretisk synpunkt. Det var en slutsats som avvek från den bland teoretiker och börsskribenter vid den tiden gängse. Vi i referensgruppen som upplevt frågorna i praktiken hade inga svårigheter att stödja forskarna. Under 80-talet var det för övrigt på håret att man förbjudit rösträttsdifferentiering. I den nu sittande utredningen om Aktiebolagslagen har man å andra sidan blivit helt överens om att intet göra, utan låta det bli vid det gamla. Lite kusligt med de ständigt svängande opinionsvindarna.

Som ett exempel på hur snabbt gårdagens sanningar blir dagens lögnar kan nämnas att på 80-talet drev Finansinspektionen frågan att i banker ingen skulle få äga mer än till exempel 10 procent av rösterna. Syftet var att hindra övertagande av ”oseriösa” ägare och maktkoncentration. Tanken är för övrigt gammal. I Handelsbanken får ingen vid stämman rösta för mer än 5 procent av rösterna vid stämman. Bestämmelsen är sedan seklets början.

Arbetet i SNS referensgrupp gav mig anledning att fundera igenom problemen mer systematiskt än jag gjort tidigare. Resultatet blev en liten skrift som fick namnet ”Mellan Skylla och Charybdis”.<sup>18</sup>

18) Jan Wallander: *Mellan Skylla och Charybdis*, SNS, 1986.

## *Mellan Skylla och Charybdis*

Vad finns det då för skäl till att det kan vara viktigt med stabilitet? Så vitt jag förstår kan det framföras en hel del skäl för det.

För det första tror jag det är en viktig förutsättning för att människor skall kunna utföra ett bra arbete, det vill säga att lugnt och metodiskt koncentrera sig på att göra det de är satta att utföra. Inte minst gäller det för den ledande personalen.

Gustaf Douglas, som själv spelade en central roll i sammanhanget, har beskrivit vilken negativ effekt det hade på Boliden, att man under lång tid tvingades leva med en instabil ägarsituation.

Är ägarsituationen flytande ägnar ledningen mycken tid åt att grubbla över vad som påverkar aktiekursen. Ju lägre kursen är, desto mer ökar risken för ett maktövertagande. Man satsar därför hellre på sådant som kan tänkas ge snabba utslag i resultaträkningen och gynnsamt påverka kursen. Det betyder att man kan bli obenägen att satsa på projekt som kanske först efter tre eller fem år kan beräknas ge vinster. Fram till dess är sådana projekt en belastning.

Börjar det gå dåligt för företaget kan det vara tecken på en dålig ledning som inte har haft förmåga att inse problemen och göra något åt dem. Men det behöver inte vara så. Svårigheterna kan hänga ihop med yttre omständigheter som inte var möjliga att påverka. Nu krävs det inte byte av ledning utan ett långt och tålmodigt arbete för att få företaget på rätt köl och ork att stå ut med ett antal förlustår. En förutsättning för detta är att man har stabila och långsiktiga ägare som stöder ledningen; ägare som dessutom är villiga att ställa upp och teckna nyemissioner om det behövs. Inte minst inom den Wallenbergska gruppen har man under sin historia gett många exempel på förmågan att agera på detta sätt. Ett exempel som jag studerat närmare är Ericsson. Det var ett företag som på 30-talet gick på växlar från dag till dag och som ägarmässigt dominerades av ITT, sin värste amerikanske konkurrent. Det tog decennier för Marcus Wallenberg att tillsammans med Ernfrid Browaldh i Handelsbanken få företaget på rätt köl och skapa en rimlig ägarsituation. Det var sannerligen ett långt och segt jobb som utgjorde grunden för de senare framgångarna.

En aktiemarknad som präglas av stor rörlighet och där marknadens ofta kortsiktiga värderingar snabbt ger utslag på maktförhållandena i företagen kan alltså innebära en fara. Man brukar säga att det är kvartalskapitalisterna som styr. Motsatsen – låg rörlighet – innebär natur-

ligtvis också en fara. Det gäller att finna den rätta vägen mellan Skylla och Charybdis.

När jag skrev skriften gick jag igenom litteraturen för att se om jag kunde finna några undersökningar som belade eller vederlade behovet av stabilitet. Resultatet blev magert. Det lilla jag fann talade inte entydigt i vare sig den ena eller den andra riktningen. Det är naturligt att det är på det sättet. Det är givetvis mycket svårt att finna fall där man under i övrigt lika omständigheter kan följa hur företag med stabila respektive labila ägarförhållanden fungerar. Min tro på vikten av stabilitet är alltså inte någon vetenskaplig sanning utan en övertygelse grundad på en numera lång erfarenhet. Samtidigt är jag naturligtvis också mycket medveten om riskerna med alltför stor stabilitet. Det har jag också upplevt, inte minst inom bankväsendet.

Låt oss emellertid utgå från att det finns ett legitimt behov av stabilitet. Vilken sorts ägare kan ha möjlighet att tillgodose det behovet?

### *Enskilda ägare*

Det klassiska svaret på frågan är att det är kapitalisterna – de stora enskilda aktieägarna – som skall svara för stabiliteten. I vår ekonomiska historia spelar ju också insatser från kapitalisters sida stor roll. Det bekymmersamma är att det blivit allt mer tunnsått med människor som förfogar över kapital av tillräcklig storlek och som har förmågan och lusten att ta på sig uppgiften. Att det blivit på det sättet är en medveten effekt av den skattepolitik som bedrivs och någon radikal ändring av den finns det knappast politiska förutsättningar för. Det verkar alltså föga troligt att vi skulle få gott om människor med lust och förmåga att bära upp den klassiska manteln. Det finns dock exempel på motsatsen. Här kan man nämna namn på företagsbyggare sådana som Kamprad, Rausing, Erling Persson och Sten A. Olsson och finansmän sådana som Douglas och Weil.

I och för sig kan det te sig en smula paradoxalt att samtidigt som det blivit ont om folk som förfogar över kapital av i sammanhanget tillräcklig storlek, så har det blivit mycket gott om småkapitalister. De skapar emellertid inte underlag för stabila maktförhållanden i företagen. Som regel är det tvärtom, vilket hänger ihop med de former de valt för sitt aktieäggande.

## *Aktiefonder och försäkringsbolag*

Försäkringsbolagen har sedan länge spelat stor roll på aktiemarknaden. Aktiefonderna är däremot en relativt ny företeelse som under 80- och 90-talen fått en lavinartad utveckling.

Fonderna sköts av banker och fondfirmor. I stället för att köpa egna aktier kan spararen skaffa sig andelar i en fond. På så sätt får han en riskspridning, som han annars har svårt att åstadkomma och han får vidare tillgång till den professionella expertis som fondförvaltarna förfo- gar över. Sparar man i en fond behöver man heller inte fundera över om man bör göra omplaceringar i den egna portföljen. Det svarar fondförvaltarna för. Det kan många tycka är skönt.

Vid utgången av september 1997 förvaltade de svenska aktiefon- derna ett kapital på sammanlagt 466 miljarder. Det rör sig alltså om enorma belopp. Av det totala beloppet var ungefär en femtedel place- rat i obligationer och andra räntebärande papper medan resten låg i ak- tier. Av den senare delen svarade den svenska börsen för ungefär hälften. Störst av fondförvaltarna var Sparbanken vars olika fonder in- klusive Föreningsbankens svarade för 161 miljarder. Handelsbankens fonder uppgick till 46 miljarder.

När folk placerar pengar i fonder gör de det för att med begränsad risk få så god avkastning som möjligt. De väljer fond efter hur bra dessa har lyckats i det förgångna. Fonderna marknadsför sig också genom att månad för månad, kvartal för kvartal och år för år redovisa hur de ligger i förhållande till index och till andra fonder. Det gäller att hela tiden visa sig på styva linan. För att klara det säljer fondförvaltar- na ut när de börjar tro att någon av deras placeringar kommer att få en sämre utveckling och köper i stället in sig i bolag de tror mer på. De kan visserligen föreställa sig att om fem eller tio år så kommer den aktie som nu går kräftgång att befinna sig på topp. De har emellertid inte möjlighet att vänta så länge. Följer de en sådan politik har de snart inga placerare kvar. De är alltså tvungna att rösta med fötterna, som man säger, och har dåliga förutsättningar att ta ett mer långsiktigt ansvar genom att exempelvis sätta in en representant för fonden i företagets styrelse.

Styrelseledamöter kan inte avgå så fort de märker att aktiekursen ut- vecklar sig mindre bra. De måste sitta kvar, ta sitt ansvar och eventu- ellt försöka göra något åt problemen. Insiderregler gör vidare att om fonder är direkt representerade i en styrelse blir deras möjligheter att köpa och sälja bolagets aktier starkt beskurna.

Försäkringsbolagen, inklusive SPP och AP-fonderna, är den andra tunga gruppen av institutionella placerare på den svenska aktiemarknaden och det har de varit länge. För dem är situationen rätt likartad. Deras placeringar är en följd av att verksamheten kräver uppbyggnaden av stora fonder, vilka de försöker ge så god avkastning som möjligt. Lyckas de bra resulterar det i återbäring till försäkringstagarna och bolagen tävlar om att ge så stor återbäring som möjligt. Återbäringen har blivit ett viktigt försäljningsargument.

Men försäkringstagarna har inte gett försäkringsbolagens direktörer något mandat att för deras räkning agera gentemot olika bolag. I själva verket torde försäkringstagarna ofta vara omedvetna om hur deras pengar placerats. De har inte gett något mandat alls. I enlighet med detta har såväl försäkringsbolagen som aktiefonderna intill senaste tid varit passiva ägare och i stället gett uttryck för sin syn på olika bolag genom att köpa eller sälja deras aktier.

I Sundsvallsbanken, liksom i Handelsbanken, var och är försäkringsbolagen stora aktieägare. I Sundsvall brukade vi bjuda in ledande företrädare till våra stämmor. Några omröstningar förekom inte, och när det kom till våra förslag beträffande utdelning och val av styrelse och revisorer räknade vi med att de, liksom övriga honoratiories på första bänk, skulle stödja oss. Vi blev aldrig besvikna. På samma sätt var det i Handelsbanken. Ett vanligt inslag vid våra stämmor var för övrigt att representanter för stora institutionella aktieägare utsågs till justerare av stämmoprotokollet och vidtalades att bli förslagsställare vid val av styrelse och revisorer.

Såväl försäkringsbolagen som fonderna förbehöll sig samtidigt rätten att när som helst sälja sina aktier. Å andra sidan kunde vi konstatera att i själva verket var de mycket stabila aktieägare. Deras innehav låg rätt stilla från år till år. Detta uppfattade vi som ett uttryck för att de gillade vårt sätt att sköta företaget och att en bankaktie utgjorde ett naturligt inslag i deras portföljer.

Men det var inte det enda skälet. Den starka tillväxten av deras, liksom även aktiefondernas, portföljer ledde till att deras handlingsfrihet blev allt mer beskuren. På grund av sin storlek på börsen hade de svårt att snabbt gå ur vissa aktier och in i andra. Det skulle kraftigt pressa priserna nedåt och uppåt, vilket gjorde omplaceringen meningslös. Eftersom de var så stora tvingades de också att sprida sina placeringar över en stor del av börslistan. Deras innehav i vissa bolag skulle annars bli besvärande stort. Det begränsade ytterligare möjligheterna att rösta med fötterna. Det finns också lagregler som ger denna effekt.

I realiteten kom alltså denna typ av aktieägare att bli relativt stabila ägare. Mot denna bakgrund tedde det sig naturligt för oss i Handelsbanken att inför bolagsstämmorna ta kontakt med våra stora institutionella aktieägare. Jag bjöd alltså in Björn Wolrath, Björn Sprängare och Karl-Axel Linderoth på lunch för att orientera dem om vad som kunde vara av intresse för Skandia, Trygg-Hansa och SPP i deras egenkap av stora aktieägare i banken.

Jag skulle tro att vi började med luncherna under de första åren på 80-talet. För mig var det viktigt att förvissa mig om att vi hade dessa stora aktieägares förtroende och få höra deras synpunkter beträffande aktuella förändringar av styrelsen. De hade aldrig några önskemål om att bli representerade i bankens styrelse. Som regel var det vi talade om föga kontroversiellt. Inför den dramatiska bolagsstämman 1987 blev det emellertid väsentligt att ordentligt orientera dem om bakgrunden till vårt agerande. Detta skapade förutsättningar för det stöd de gav oss vid stämman.

Tom har efter mig fortsatt traditionen. När det gäller informationen väger han säkert sina ord på guldväg för att inte komma i konflikt med börsetiken. När jag började var inte de etiska problemen på samma sätt uppmärksammade, men jag var naturligtvis noggrann med att företrädarna för bolagen inte skulle få någon exklusiv information de kunde utnyttja för aktieaffärer.

Under 80-talet började vi vidare att i god tid före stämmorna skicka ut information om vilka styrelseförslag som skulle presenteras och andra viktiga ärenden som skulle komma upp.

Händelser i Volvo har lett till att de institutionella ägarna numera på ett mer systematiskt sätt har börjat samråda sinsemellan inför stämmorna i de stora bolagen. I samband med Volvos tilltänkta affär med norska staten 1979 agerade Lennart Dahlström, som var chef för fjärde AP-fonden, kraftfullt mot affären. Styrelsen drog tillbaka förslaget. Det var den första svalan. I samband med konflikten kring Volvo-Renault-affären 1993 diskuterade sedan de institutionella ägarna sig samman, vilket ledde till att koncernchefen och styrelsen fick lämna. Dessa ägare kom därefter att ha ett avgörande inflytande vid utseendet av ny styrelse. Det är intressant att båda gångerna var det i hög grad en fråga om en konflikt mellan en mycket stark vd och senare koncernchef, P.G. Gyllenhammar, och viktiga aktieägare utanför styrelsen.

Undan för undan har alltså institutionerna på grund av sin starkt ökade volym drivits in i en situation där det blivit allt svårare för dem att fränkänna sig allt ansvar för de företag där de är mycket stora

ägare. Det har lett till att de som grupp ställer krav på att bolagen i förväg skall informera om vad som skall upp på stämman, ge dem tillfälle att ha synpunkter på styrelsens sammansättning, arvoden, revisorernas ställning etc. Särskilt viktigt har deras deltagande i olika nomineringskommittéer blivit. Allt detta är ur principiell synpunkt föga kontroversiellt och alltså i enlighet med vad vi sedan länge tillämpat i Handelsbanken. Knepigare blir det om man går ett steg längre och utser egna representanter i styrelsen och därmed tar ett långsiktigt ansvar, vilket skulle förhindra eller försvåra en rörlig placeringspolitik. Inför ett sådant steg har man hittills i stort sett hejdat sig. Skälen har jag tidigare utvecklat. Man har helt enkelt inte mandat att ta ett sådant ansvar. Slutsatsen blir att det är svårt för institutionerna att tillgodose företagets behov av stabila, ansvarstagande och verkligt långsiktiga ägare.

### *Investmentbolagen*

Denna typ av bolag har traditionellt sett som sin uppgift att vara långsiktiga ägare för sina huvudengagemang och stanna kvar när det går dåligt och sätta in sin kraft på att reda upp svårigheterna. Detta har de mer eller mindre tydligt gjort klart för sina aktieägare och de har alltså mandat att agera på det sättet. Investmentbolagens problem är att denna inriktning föga har uppskattats av börserna, vilket resulterat i den så kallade investmentbolagsrabatten. Som jag tidigare beskrivit gör den det näst intill omöjligt för dem att dra till sig nya pengar. Den ende som lyckats med trollerikonsten är Anders Wall, så vitt jag vet.

En annan effekt av rabatten är att den inbjuder till slakt av bolagen. Klyftiga operatörer på marknaden säger sig, att om vi kunde komma över bolaget så kan vi därefter med god förtjänst sälja ut de olika aktieinnehaven, som vi på detta sätt förvärvat till underkurs. I Industrivärden har jag varit med om sådana mer eller mindre uttalade försök till övertagande. Det har tvingat dem som vill bevara bolaget med dess nuvarande inriktning att förstärka sina positioner.

Börsanalytiker har ofta en negativ syn på investmentbolagen och uppmanar dem att sluta upp med att förstöra aktieägarnas pengar – analytikernas sätt att beskriva rabatten – och i stället övergå till att agera som vilken aktiefond som helst. Det vill säga köpa och sälja aktieposter allt efter hur ledningen ser på aktiernas framtidsmöjligheter på börserna.

Diskussionen har givetvis inte lämnat ledningarna för de olika investmentbolagen oberörda och en del av dem har närmat sig en sådan politik. Det betyder samtidigt att de inte längre kan fungera som den stabila och långsiktiga ägare som företagen behöver.

Inte minst under 80-talet placerade många företag sin goda likviditet i börsaktier och kom för en del av de bolag där de placerat sina pengar att framstå som den typ av stabil ägare som jag här efterlyst. Mycket uppmärksammade blev dessa innehav när de fick karaktären av korsägande, det vill säga två eller tre företag hade aktier i varandra och kunde därigenom få inflytande över varandras bolagsstämmor. Sådana arrangemang blev starkt kritiserade eftersom man uppfattade det så att effekten blev att direktörerna skyddade varandras maktpositioner. Det kunde naturligtvis ligga något i det, även om farhågorna för mig framställt som starkt överdrivna. Som följd av kritiken har denna typ av ägande avvecklats.

## *Staten*

När socialdemokraterna i slutet av 60-talet sjösatte sin offensiva industripolitik var en bärande tanke att staten eller "samhället" skulle kunna erbjuda just det långsiktiga och stabila ägarskap och den villighet att satsa djärvt och uthålligt på framtiden, som jag här efterlyser. De flesta av dessa satsningar slutade i misslyckanden och mina egna erfarenheter av styrelsearbete i statligt ägda företag är nedstämmande.

Orsakerna till misslyckandena är flera; bristande professionalism och statsmaktens oförmåga att inte lägga sig i och styra och ställa. Grundläggande är vidare politikernas och samhällsrepresentanternas bristande vilja att driva näringsverksamhet utan att ta andra än marknadsekonomiska hänsyn. Helt naturligt ser man det som en uppgift att just ta sådana andra hänsyn och då går det snett. Enkelt kan man uttrycka problemet så, att om samhället skall kunna fungera som en stabil, långsiktig och ekonomiskt framgångsrik ägare, så måste man fylla följande grundläggande krav:

För det första: Om den företagsekonomiska kalkylen övertygande visar att tillverkningen i Arboga eller Olofström bör läggas ned och huvudkontoret flyttas till London, så skall man fatta de besluten och stå för dem fullt ut.

För det andra. Man skall ha tillräcklig insikt och förmåga för att kunna skaffa verkligt förstklassig ledning – styrelse och vd – till verk-

samheten. Normalt betyder det personer som i praktisk verksamhet visat sig ha överlägsen förmåga att driva företag. Politiska meriter eller exempelvis kön är i sig ingen kvalifikation i sammanhanget.

För det tredje får styrelseledamöterna under inga omständigheter uppfatta sitt ledamotskap som att man skall företräda vissa intressen; fackliga, religiösa, ideologiska eller vad det nu kan vara.

Det är mycket vanligt att samhällets företrädare inte känner sig ha lust eller förmåga att acceptera sådana krav. Men då bör man också hålla sig borta från affärsverksamhet.

Politiska organ har monopol och lagens maktmedel att ta till för att genomföra sina beslut. Företag som befinner sig i konkurrens har inte sådan makt över sina kunder utan måste anpassa sig. Bortser man från det går det illa.

### *Stiftelser och fonder*

I Sverige, liksom exempelvis i USA, spelar stiftelser och fonder stor roll på aktiemarknaden. Pensionsfonder och stiftelser som skall stödja vetenskaplig forskning och utbildning är typexempel i sammanhanget.

De medel som pensionsfonderna får in skall trygga deras förmåga att betala de utlovade pensionerna. Hur mycket som behövs räknar försäkringsmatematiker ut. Den summan – pensionsförpliktelseerna – måste rimligtvis placeras på ett sådant sätt att man är alldeles säker på att ha pengarna tillgängliga den dag pensionerna skall börja betalas ut.

I Handelsbankens fall finns såväl en pensionskassa som en stiftelse, som tryggar de anställdas pensioner. För kassan finns bestämmelser som säger att de medel som svarar mot förpliktelseerna skall placeras i så kallade guldkantade papper. Motsvarande gäller inte för stiftelsen, men även i det fallet bör naturligtvis stor försiktighet tillämpas när det gäller dessa pengar. En spridd fördelning på börsaktier i välrenommerade företag har i vårt fall tett sig lämplig.

Nu är det emellertid så att det i många pensionsstiftelser och kassor finns väsentligt mycket mer än som krävs för att trygga pensionsutfästelserna. Det gäller till exempel för Handelsbanken. Att det blivit så beror på att banken under många år inte belastat sina pensionsfonder med några pensionskostnader, eller gjort det bara till en del. Medlen i fonderna har alltså fått stå kvar och förränta sig. Storleken på den överreservering som på så sätt uppstått framgår av bankens årsredovisning. Det rör sig om drygt 10 miljarder, det vill säga ett högst akt-

ningsvärt belopp. Att det blivit så mycket sammanhänger med att överskottsmedlen placerats i börsaktier som ökat starkt i värde.

Bankens anställda kan uppenbarligen känna sig mycket lugna för att de verkligen skall få ut sin pension, när den dagen kommer. I botten ligger det mycket försiktigt placerade grundbeloppet. Där utöver finns sedan betydande tillgångar som gör att fonderna har stora resurser för att klara av de förbättringar i pensionsvillkoren som undan för undan sker.

Å andra sidan skall man inte blunda för att det kan ske omvälvningar av ekonomisk och politisk art som gör att även så betydande medel kan te sig otillräckliga. På lång sikt kan man därför säga att den avgörande tryggheten för bankens anställda ligger i att bankens rörelse går bra och vi i banken därigenom har möjlighet att ta hand om våra pensionärer.

Ur de anställdas synvinkel har därför fonderna vid sitt val mellan olika goda placeringar anledning att föredra sådana som kan tänkas gynnsamt påverka bankens rörelse på lång sikt. Ser man hur fonderna fördelat sina medel kan man också konstatera att de har stora belopp i företag som brukar räknas till Handelsbankskretsen.

Våra pensionsfonder har alltså vissa möjligheter att fungera som den stabila och långsiktiga ägare jag efterlyser. Däremot kan man inte tänka sig att de kan stå till tjänst med mer riskbetonade typer av placeringar. Det vore knappast förenligt med arten av deras verksamhet. På likartat sett kan många andra pensionsfonder ha anledning att resonera.

I Handelsbankens fall finns dessutom den speciella stiftelse som heter Oktogonen. Den har i hög grad anledning att föra samma typ av resonemang, eftersom avsättningarna till den blir större ju bättre resultat banken når i förhållande till andra banker.

Till banken är också knutna två forskningsstiftelser. De har samma karaktär som de stiftelser som bär det Wallenbergska namnet, men är av yngre datum och därför inte av samma storleksordning. Det rör sig dock om miljardbelopp.

Stiftelser kommer ju till genom att någon satsar pengar och samtidigt talar om vilken inriktning stiftelsens verksamhet skall ha. I vårt fall är banken stiftare och banken har vidare under årens lopp tillfört de två stiftelserna ytterligare medel. Stiftelsernas uppgift är att stödja ekonomisk forskning eftersom stiftaren menat att detta gynnar den ekonomiska utvecklingen och därmed bankens rörelse. Det är därför självklart att man vid placering av stiftelsens medel bör sträva efter

att tillgodose bankrörelsens intresse. Så är också fallet. Stiftelsen fungerar alltså som en stabil och långsiktig ägare för företagen inom Handelsbankskretsen på samma sätt som Wallenbergstiftelserna gör det för den kretsen.

På samma sätt som för pensionsstiftelser kan man dock säga att det är naturligt för en vetenskaplig stiftelse att hålla en låg riskprofil. Möjligen är kravet i det senare fallet mindre framträdande eftersom man har få mer långsiktiga förpliktelser.

Det torde gälla för de flesta stiftelser att de vid sina placeringar har anledning att beakta stiftarens speciella intressen. Wenner-Gren-Stiftelserna är andra stora stiftelser som jag personligen är engagerad i. I det fallet skulle man kunna säga att om det Wenner-Grenska industriimperiet funnits kvar, så hade det varit naturligt för oss att investera i de företagen. Nu finns imperiet inte kvar och därför har vi inte anledning att lägga några sådana synpunkter på våra placeringar.

Stiftelser och fonder av olika slag är alltså en viktig möjlighet till det stabila och långsiktiga ägande jag här pläderat för. Som tidigare sagts så är det i praktiken också de som i hög grad svarat för långsiktig ägarstabilitet i näringslivet.

# Konflikten med Abbe

## *Ett obehagligt uppvaknande*

I början av oktober 1988 gjorde Birgitta och jag en kombinerad semester- och affärsresa till Paris. Bankens rörelse gick mycket bra. Den olustiga bolagsstämman 1987 hade vi sedan länge lagt bakom oss liksom de stora förluster i optionshandeln som vi lidit under hösten det året. Nu kunde vi se fram emot ett utomordentligt bra resultat. Vid stämman till våren skulle vi möta aktieägare som kunde glädja sig åt den fina utvecklingen, en ökad utdelning och stigande värde på deras aktieinnehav i banken.

Marieberg där jag nu varit ordförande i tio år gick också mycket bra och i det fallet kunde vi se fram emot ett rekordbokslut. Det var stor skillnad mot situationen tio år tidigare, då vi haft stora svårigheter; sjunkande upplagor i Dagens Nyheter, dåligt resultat och uppslitande strider med facket. Vi hade nu en stor kassa som gav oss ett betydande handlingsutrymme inför de omvandlingar på massmediemarknaden som tv skulle komma att medföra. Tidningarnas upplagor steg, relationerna till facket hade blivit mer normala och den ur ekonomisk synpunkt viktiga bolagiseringen av de olika rörelsegrenarna var genomförd.

Inom företaget och även inom styrelsen fanns starka krafter som ville sänka vår stora kassa och mycket mer i ett nytt, stort tryckeri. Det skulle leda till att vår goda lönsamhet för flera år framåt förbyttes i en situation där resultaten tyngdes av stora räntekostnader och ökande avskrivningsbehov. Personligen tyckte jag, liksom vd, att även om det på sikt kanske var nödvändigt så fanns det ingen anledning att ha så bråttom. Frågan skulle upp vid nästa styrelsesammanträde och sannolikt skulle då majoriteten snabbt vilja gå vidare. Mina chanser att lugna

dem var nog inte så stora. Men i slutändan var det ju en bedömningsfråga och kanske var jag alltför försiktig. Något större moln på min himmel var det inte.

Det var sent när vi i taxin var på väg från flygplatsen in till vårt lilla hotell vid rue de Seine, på vänstra stranden alldeles vid boulevard Saint Germain. Hotellet hette La Louisiane och det var mer av en slump vi hamnat där några år tidigare. Det är litet och trångt, men har den stora fördelen att man från fönstren blickar ned på den fisk-, grönsaks- och fjäderfämarknad som florerar i korsningen av de små gatorna rue de Seine och rue de Buci. Runt hörnet finns restauranger där ostronkarlarna står vid sina lådor utanför och bryter upp ostronen till kyparna som kommer ut för att få sina fat fyllda. Här hade jag lärt mig att det inte bara var att beställa in ostron utan man måste bestämma sig för om man ville ha de som kom från Belon, Marennes eller kanske Arcachon.

Här har man nära till floden, till Notre Dame och den legendomspunna boklådan Shakespeare & Company, där man kan hitta märkliga och intressanta böcker, när man tar sig fram mellan högarna på golvet och de överfyllda hyllorna inne i prången.

När vi svängde in mot porten lyste det från restaurangerna, men stånden var tysta och mörka bakom neddragna järnjalousier. Bakom disken satt en arab och lyssnade på radion. Han gav oss nyckeln och ett meddelande. Uppe på rummet läste jag faxet från min sekreterare. Hon berättade att bokförläggare Albert Bonnier, Abbe, vid ett av Veckans Affärers traditionella frukostmöten hade uttalat sig kritiskt om mitt sätt att sköta ordförandeskapet i Marieberg. Det verkade egendomligt. På senare år hade vi inte haft så mycket kontakter och han hade inte hört av sig vare sig till mig eller vd med några kritiska synpunkter. Inte till några andra heller i styrelsen, såvitt jag visste. Företaget gick ju dessutom mycket bra. Det verkade helt obegripligt. Det var nog bara någon tillfällig replik, som tidningen sedan gjort sitt bästa för att blåsa upp. Jag lade faxet åt sidan och vi gick ut och åt goda ostron på restaurangen runt hörnet. Jag fick väl höra närmare i morgon om vad som förevarit.

Tidigt på morgonen väcktes jag av en mycket upprörd Thomas Bonnier, som utförligt berättade om vad Abbe sagt och som slagits upp stort i hela Stockholmspressen. Thomas var orolig för att jag skulle ta så illa vid mig att jag avgick och uppmanade mig enträget att sitta kvar. Thomas var huvudman för den så kallade Kaj-grenen av familjen och dess representant i Mariebergs styrelse, där han var den ene av de två vice ordförandena.

## *Familjen Bonnier*

Den legendariske bokförläggaren Karl-Otto Bonnier hade tre söner: Tor, Åke och Kaj. Det var ättlingarna till dessa som formade de tre familjegrenarna, som var och en var representerad i Mariebergs styrelse med en ordinarie och en suppleant. Åke-grenen hade tidigare företrätt av Gerard Bonnier, men efter hans frånfalle ett år tidigare hade hans son Pontus trätt in som den ordinarie representanten. Tor-grenens huvudman var Abbe, alltså Albert Bonnier. Sedan han av åldersskäl lämnat ordförandeskapet var grenens ordinarie styrelserepresentant hans bror Johan Bonnier, gemenligen kallad Joja. Joja var och är en begåvad och charmfull men något oberäknelig person. Hans behov av information var omätligt. Man kan också uttrycka det så att han var utomordentligt nyfiken och med ett stort behov att finnas med i olika sammanhang. Den information han fick tag på spred han snabbt vidare till alla som kunde tänkas vara intresserade. Han hade arbetat med en del affärsprojekt vilka inte slutat så lyckligt. Abbe hade emellertid hållit honom om ryggen. Det hade i och för sig varit naturligt om Joja varit den ene av de två vice ordförandena och efterträtt Gerard. Så var emellertid inte fallet. Förste vice ordförande blev i stället Abbes nära medarbetare Olle Måberg, vilket var ett uttryck för hur övriga medlemmar av grenen såg på Joja. Olle, tidigare nära medarbetare till Gerard, åtnjöt emellertid stor aktning och respekt hos alla grenarna av familjen och representerade därför i många hänseenden familjen som helhet.

När jag började som ordförande försågs jag av vd:s mångkunniga sekreterare med ett diagram över familjen Bonnier med uppdelning på de tre grenarna. Eftersom flera av familjens medlemmar varit både fruktsamma och gift sig flera gånger var det fråga om ett omfattande och invecklat nätverk, som krävde flera sammanklustrade papper i folioformat. Jag fick vidare lära mig att Kaj och därmed hans ättlingar blivit löst ur familjeföretaget av sina bröder Tor och Åke. Kaj och hans familj hade emellertid behållit intresset i Dagens Nyheter, som företaget hette på den tiden. I mitten av 80-talet bytte man namn till Marieberg. Med tanke på Expressens stora betydelse för företaget och att man kommit att ägna sig åt en hel del annan verksamhet tedde sig det gamla namnet missvisande. I det följande använder jag mig av namnet Marieberg när jag talar om företaget i dess helhet, men Dagens Nyheter eller Expressen när det är någon av tidningarna som åsyftas.

Efter Tors frånfalle hade det utvecklats så, att Åke-grenen, det vill säga Gerard och hans barn ägnade sig åt bokförlaget, medan Abbe och

hans bröder och barn och brorsbarn ägnade sig åt tidskriftsförlaget och det industrikonglomerat som Abbe byggt upp. Som industriman hade han inte alltid varit så lyckosam och det fanns företag i gruppen som blödde rejält.

I Marieberg fanns A- och C-aktier. C-aktierna hade tio röster och makten låg hos dem som innehade dessa aktier. Huvuddelen av dem låg i familjen Bonniers händer och en stor del var samlade i handelsbolaget Deni, som ägdes av de tre familjegrenarna. Vid det här laget förfogade familjen över drygt 60 procent av rösterna. Deras andel av bolagets kapital uppgick å andra sidan endast till något under 30 procent. Deni sammanträdde inför bolagsstämmorna och bestämde vilken ställning man skulle ta till de frågor som skulle komma upp på stämman. Dessemellan kunde man mötas för att diskutera hur familjens representanter skulle ställa sig i olika frågor. Ordförande i Deni var Abbe. Sammanträdet i Deni var alltså den reella bolagsstämman i företaget.

Det fanns en hel del spänningar mellan de olika familjegrenarna. Medlemmarna av Kaj- och Åke-grenarna reagerade mot Abbés maktfullkomlighet. Inte minst gällde det för Kaj-grenen. Åke-grenen hade dessutom anledning att ställa sig kritisk till det ekonomiska resultatet av den industriella verksamheten. Man var emellertid angelägen om att försöka hålla motsättningarna inom familjen och visa en enig front utåt.

Allt detta var det nödvändigt känna till för att man skulle förstå bakgrunden till en hel del av det som sas vid sammanträdena. Styrelserummet låg högst upp i DN-skrapan och det var rätt trångt kring bordet eftersom det var en månghövdad församling. Suppleanterna deltog i sammanträdena på samma sätt som de ordinarie ledamöterna. Räknar man med dem hade familjen inklusive Olle Måberg sju ledamöter. Kaj-grenen representerades av Thomas med brodern David som suppleant, Åke-grenen av Pontus med brodern Karl Otto som suppleant och Tor-grenen av Joja med Abbés dotter Jeanette som suppleant.

Tidningarnas redaktioner och ekonomiledning företrädades av sex personer och fackklubbarna av fem. Härtill kom vd samt fyra externa ledamöter. De senare utgjordes förutom av mig av regeringsrådet och tidigare JO Gustaf Petrén, humanisten och tidigare direktören för Sparbanksföreningen Sven G. Svensson och tidigare direktören och tidigare Grängeschefen Johan Åkerman. Sammanlagt var vi alltså 23 personer när alla var närvarande.

## *Får sitta till 70 om inte ”alltför djävligt”*

Vad Abbe sagt vid frukosten, och som han senare bekräftade och snarast spetsade till, var bland annat att jag var en ”parentes i Mariebergs historia”; jag var inte publicist och saknade känsla för konstarten; jag var okunnig om företaget och satte mig dåligt in i frågorna, som jag ägnade för liten tid; Marieberg gick visserligen bra, men det var trots mig; att jag blivit utsedd till ordförande berodde på att min mormor varit reporter på DN.

Bortsett från att detta föreföll att vara ett något lättsinnigt sätt att utse ordförande i ett stort börsföretag låg det nära till hands att fråga varför jag under dessa omständigheter år efter år omvalts till ordförande av den familj vars överhuvud han var. Vid det här laget hade jag suttit i nästan tio år. På den frågan svarade Abbe att var det inte ”alltför djävligt får de sitta tills de blir 70”. Han meddelade också att han tagit reda på att jag hade två år kvar till 70-årsgränsen. I själva verket var det inte mer än ett och ett halvt år kvar till den stämman då jag på ett naturligt sätt skulle lämna.

Det blev ett enormt pådrag i pressen och i tv och radio, och vad som hände har senare behandlats i flera böcker. Mest initierat av Bo Strömstedt i boken ”Löpsedeln och Insidan”<sup>19</sup>, som han gav ut några år efter det att han 1991 lämnat Expressen.

Massmedias intresse var naturligt. Här hade tydligen en långvarig maktkamp mellan två av näringslivets tungviktare förts ut i ljuset. Sådant ränkte man sig annars försiggick bakom slutna dörrar. Här fick man bevittna enviget mellan familjen Bonnier och den mäktiga Handelsbankssfären. Dessutom gällde det makten över de två vid den tiden helt dominerande tidningarna – Dagens Nyheter och Expressen. Detta var sannerligen ingredienserna till en perfekt tvåopera.

Abbe kom heller inte förhoppningarna på skam. Han gav intervjuer och vandrade från den ena tv-studion till den andra. När det gällde ursprungsintervjuen hade pressen snarast spetsat till hans uttalanden. Nu ansträngde han sig att göra dem mer drastiska. Den allmänna uppfattningen i journalistkretsar var också att utspelet inte var distraktioner av en 80-åring utan väl övervägt och planerat. Abbe verkade heller inte åldrad i sina framträdanden. Han var sannerligen både skärpt och slagfärdig.

19) Bo Strömstedt: *Löpsedeln och Insidan*. Bonnier, 1994.



*Abbe Bonnier, patriarken och den gamle lejonhannen.*

För egen del blev jag en besvikelse ur massmedias synpunkt eftersom jag ansträngde mig att hålla mig borta från rampljuset och hänvisa till den kommuniké som så småningom skulle komma från min sida. Jag skall emellertid erkänna att det kliade i fingrarna att gå i polemik. Hans kritik i den mån det rörde sig om annat än invektiv saknade enligt min mening saklig grund. Det fanns för övrigt inte mycket att ta på. Abbe aktade sig för preciseringar. Det var därför mer fråga om att man i pressen spekulerade om motsättningar i olika frågor, där vi sedan länge antogs ha legat i luven på varandra.

För mig var det hela något av ett mysterium. Under de senaste fyra, fem åren hade våra kontakter varit mycket sporadiska och någon kritik från hans sida eller från Olle Måberg, som var hans närmaste man, hade jag inte avhört. Olle var dessutom förste vice ordförande i Marieberg och eftersom alla beslut under senare år fattats i stor enighet träffade rimligen kritiken i så fall även honom och för övrigt hela styrelsen.

Om det var så att han ville bli av med mig så verkade dessutom detta vara ett konstigt sätt att göra det på. Det var nämligen uppenbart

att om man från familjens sida vänt sig till mig och sagt att man till exempel av familjeskäl gärna ville att Olle Måberg skulle få träda till ett år i förväg, så skulle jag inte gjort några svårigheter. Olle var den naturlige efterträdaren och jag hade ingen anledning att försöka klamra mig fast för ett extra år. Jag är alldeles för snobbig för att förödmjuka mig på det sättet. Ekonomiskt spelade det mig ingen roll eftersom jag levererade in mina arvoden till banken. Jag begrep alltså inte alls hans agerande. I pressen och i böckerna har det emellertid spekulerats flitigt kring vad som egentligen låg bakom.

Än i denna dag vet jag inte vad som var det verkliga skälet. Jag utgår då från att det inte var fråga om stundens ingivelse; litet lösa uttalanden, som han menade som ”off the record”. När de sedan slogs upp stort i pressen drevs han vidare på ett sätt han inte tänkt sig från början. Den hypotesen tror jag emellertid inte på och det verkar ingen annan göra heller.

Vad kan det då ha varit? Eftersom det inte fanns någon aktuell konflikt eller konflikthanledning måste den verkliga orsaken ligga längre tillbaka i tiden. Det är också bakåt i tiden man sökt sig när man spekulerat kring den verkliga orsaken. Hur hade då relationerna varit mellan mig och Abbe under mina tio år i Marieberg?

### *Uppfödd med DN*

När jag 1979 blev tillfrågad om jag ville åta mig att vara ordförande hade jag något år tidigare blivit invald i styrelsen. Innan dess hade jag varit revisor tillsammans med min morbror Åke von Zweigbergk, generaldirektör i Patentverket. Som revisor hade jag efterträtt min pappa. Revisorskapet hängde ihop med familjens engagemang i tidningen. Ett engagemang som sträckte sig över generationerna.

Abbe hade alldeles rätt i att min mormor på 1890-talet under några år varit medlem av tidningens redaktion. Han försummade emellertid att påpeka att orsaken till att hon slutade var att hennes man, Otto von Zweigbergk, då utsågs till tidningens chefredaktör. Det ansågs inte lämpligt att chefens hustru var anställd i företaget. Morfar kom att göra en betydande publicistisk insats. Under hans och Anton Karlgrens tid lades grunden till Dagens Nyheters senare framgångar och traditioner. Karlgren var redaktionschef. När morfar trädde till hade tidningen betydande ekonomiska och andra problem. Ett bekymmer var att man hade en instabil ägarsituation. För att lösa det problemet animerade

morfar Karl-Otto Bonnier att ekonomiskt engagera sig i företaget. Ett engagemang som undan för undan kom att växa.

Sedan den tiden fanns det i min familj en del C-aktier som morfar tecknat för att stötta det vacklande skeppet. Mellan morfar och mormor och Karl-Otto Bonnier och hans hustru Lisen uppstod en nära relation och en varm vänskap. Det var under denna tid som man stadfäste traditionen med redaktionens självständighet gentemot ägaren. En tradition som ännu i denna dag lever ett friskt liv. Så länge jag var med gick för övrigt formuleringarna i chefredaktörskontrakten tillbaka på formuleringen i morfars kontrakt.

Jag var alltså sannerligen uppvuxen med Dagens Nyheter. Som barn och pojke träffade jag ofta tant Lisen hemma hos mormor och hörde damerna tala om ett väsen som hette DN och vars öden och framgångar och motgångar ständigt var i deras tankar. Senare följde jag väsendet genom min ingifta moster Eva von Zweigbergk. Hon var på sin tid en mycket framträdande ledamot av DN:s redaktion.

### *En tidning med problem*

När jag trädde till efter Abbe kom jag till ett företag som hade stora problem. Det vill säga problemen gällde Dagens Nyheter medan Expressen under radarparet Strömstedt-Ahrsjö gick som tåget.

Dagens Nyheter hade två huvudproblem som jag ärvt efter Abbe; ekonomiska problem och redaktionella problem. Problemen sammanhängde med varandra. Problemen blev inte mindre av att man sedan 1975 hade tre chefredaktörer.

Fram till mitten av 70-talet hade Dagens Nyheter närmast monopol på Stockholms morgontidningsmarknad. Stockholmstidningen hade lagts ned och Svenska Dagbladet förde en tynande tillvaro. Monopolställningen gav stora annonsmängder, som man kunde ta bra betalt för. Konkurrens från tv var något man talade om på framtidsseminarier, men det var mycket långt från någon realitet. De stigande lönekostnaderna komparerades man med stigande priser. Under 70-talet steg prenumerantpriserna ungefär dubbelt så snabbt som konsumentprisindex.

I mitten av 70-talet började emellertid utvecklingen vända. Svenska Dagbladet fick pressstöd och stöd från näringslivet och Buster von Platen blev 1974 dess chefredaktör. Han inledde en beundransvärd reformering och vitalisering av tidningen. Efter några år var inte Dagens

Nyheter längre den självklart dominerande tidningen. Svenskan gjorde sig på ett obehagligt sätt märkbar både redaktionellt och på annonsmarknaden. Dess upplaga började stiga medan DN:s stagnerade eller minskade.

Under 60-talet, inte minst efter 1968, hade opinionsläget bland DN:s journalister glidit allt mer åt vänster. Mot socialdemokratin och en bra bit längre. Under hänvisning till att absolut objektivitet är en omöjlighet ansåg man sig ha full rätt att vara subjektiv i reportaget. Man var ute efter att föra läsarna in på den rätta vägen och omvända dem till uppfattningar man själv omfattade. Olof Lagercrantz, denne lysande skribent och sensible lyriker, spelade liksom redaktionschefen Börje Dahlqvist en viktig roll i denna utveckling, som cementerades av den rekryteringspolitik man bedrev.

Styrelsen med Abbe i spetsen ogillade mycket av vad som stod i tidningen, men kunde och ville inte göra något åt det. Så länge tidningen gick lysande fanns det heller inget ekonomiskt korrektiv.

Nu var emellertid situationen annorlunda. Skulle vi lösa de ekonomiska problemen måste vi se till att vi gjorde tidningen mer säljbar till våra prenumeranter. Vad dessa ville ha verkade vara nyheter och objektivt rapporterade sådana. Men detta var en lång väg. För Abbe och styrelsen i övrigt stod traditionen med att inte blanda sig i redaktionernas arbete i vägen. Någon tanke på att ändra på detta hade man inte och samma gällde för min del.

För Abbe personligen var situationen mycket påfrestande. I mitten av 70-talet blev han av myndigheterna anklagad för skattefusks och stämades inför tingsrätten i Halmstad. DN:s journalister med Sven Ivan Sundqvist i spetsen var mycket angelägna om att inte på något sätt bli misstänkta för att gå i ägarens ledband. De blankade ivrigt sin sköld och Abbe kom verkligen att få löpa gatlopp i pressen och då inte minst i den egna tidningen. Ärendet hamnade så småningom i Hovrätten, där han 1978 blev frikänd.

Men det var inte bara fråga om redaktionens vänstervridning utan också om dess allmänna förmåga att anpassa sig till utvecklingen och göra en mer läsvärd tidning. För att lära mig något om hur arbetet på redaktionen gick till gick jag ned och satte mig på allmänna redaktionen och bad de olika cheferna berätta för mig hur verksamheten fungerade. Det var en fascinerande men samtidigt chockartad upplevelse. Det var som att ha kommit till ett ämbetsverk, där byråcheferna svart-sjukt bevakade sina revir och kämpade för ökat spaltutrymme. Varje förändring av organisationen var en långvarig och smärtsam process,

där man hade att ta hänsyn till mängder av fackliga avtal. För att provocera brukade jag säga att i jämförelse med DN var Handelsbanken en revolutionär organisation. Där kunde vi efter konstruktiva diskussioner med facket genomföra förändringar från en dag till en annan. Inte minst på kulturredaktionen var draget av ämbetsverk påtagligt. Jag har inte sällan intrycket att ju mer radikala människor är beträffande samhällets omdaning, desto mer konservativa är de när det kommer till den egna arbetsuppgiften och platsen i organisationen.

Expressens redaktion var återigen en annan värld. Det här var inte en tidning där man hade en fast kundkrets av prenumeranter som betalade i förskott, en stor volym annonser och en lösnummerförsäljning som var helt marginell. Här var annonsmängden mycket mindre och allt var lösnummer. I stor utsträckning var det fråga om impulsköp som styrdes av vad som stod på löpsedeln. Tidningen skulle alltså säljas varje dag på nytt. Innehållet fick anpassas till vad man skulle ha på "löpet". Upplagan kunde variera med flera hundra tusen från en dag till en annan vid extrema tillfällen. Vid budet om Palmes död fördubblade Expressen sin upplaga från 700 000 till 1,4 miljoner. Det gällde också att finnas i tillräcklig mängd på de platser där folk rörde sig; stormarknader, mathallar och semesterorter. På somrarna höll man noga reda på väderleksutsikterna.

– Det skall bli sol på Öland i morgon efter allt regnande. Då får nog folk över bron från fastlandet. Se till att vi ökar utskicket till ön.

Denna annorlunda situation gav arbetet på redaktionen en helt annan puls, rörlighet och inriktning. Här fick man dag för dag anpassa sig till nyhetsflödets innehåll och vad som var säljbart till lösnummerköparna.

DN:s och i det fallet även Expressens andra problem var de ständigt stigande kostnaderna. Här låg lösningen i den nya teknik som nu trängde fram. Den gav möjlighet till stora nedskärningar av den grafiska personalen. Datorernas inmarsch innebar att en teknik som i sina grunddrag varit oförändrad sedan Gutenbergs dagar nu i väsentliga avseenden ersattes av en helt annan typ av teknik.

Hittills hade journalisterna för hand eller på skrivmaskin skrivit sina "matsedlar", lämnat över dem till sättare och tryckare, som gav dem typografisk form och omvandlade dem till tryckt skrift. Nu skymtade en situation där redaktörerna vid sina datorer så att säga kunde skriva direkt in i pressarna och därmed skulle en stor del av typografernas arbetsuppgifter försvinna. Konstförvanterna, arbetarklassens intellektuella överklass, höll på att raderas ut. Detta var en mycket

smärtsam process och inte minst i England ledde den till mycket allvarliga konflikter som hotade tidningarnas överlevnad.

Tidningshusets grafiker gjorde starkt och envetet motstånd under ledning av den aggressiva och festliga Sture Ring och de som skolats av honom. Andra tidningar som kände sig mer pressade ekonomiskt hade kommit längre än vi. För verkställande direktören och hans medhjälpare blev det oändliga förhandlingar där man försökte kompromissa sig fram till att steg för steg få tillstånd att utnyttja den nya teknikens möjligheter, samtidigt som man diskuterade olika besparingspaket som innebar att arbetsstyrkan successivt skulle minskas.

Arbetsnedläggelser var man från fackets sida försiktig med. Man var väl medveten om att tidningar är utpräglade färskvaror och att prenumeranter inte är villiga att särskilt länge finna sig i att bli utan morgontidning. Steget över till konkurrentbladet är kort. Det fanns också fredsavtal. Men möjligheterna till gerillakrig var goda. Jag kan ännu höra Sture Rings röst när han målande beskrev hur nedstämda grabbarna nere på tryckeriet kände sig när han berättade för dem om arbetsgivarens förstrockelse. Han hade försökt muntra upp de sina till de heroiska insatser som i det trängda personalläget krävdes av dem för att vi skulle få ut morgondagens tidning. Han var emellertid pessimistisk.

Hans pessimism besannades. Det visade sig att vi den natten råkade ut för ovanligt många brott i pappersbanorna. Tidningen blev försenad och buden vägrade vänta längre så tidningen kom inte ut till prenumeranterna i rätt tid. Men Svenskan kom ut. En annan dag var stämningen dålig i sätteriet och på första sidan hade text fallit bort och tidningen uppenbarade sig med vita gluggar.

Gustaf Douglas var företagens vd. Han hade under 70-talet inlett den långa striden med facket om att få införa den nya tekniken. Eftersom en prenumererad tidning i stort sett inte håller några varor i lager binder själva rörelsen inte så mycket pengar. Genom prenumerationsavgifterna får man samtidigt betalt i förskott. Resultatet blir att man får en god kassaställning. Detta givetvis under förutsättning att pengarna inte rinner ut igen genom att tidningen går med förlust. Denna kassa gäller det att få god förräntning på i avvaktan på att man behöver pengarna i rörelsen. Man kan till exempel behöva medlen för att skaffa nya pressar. Mariebergs kassaställning var mycket god.

I sin strävan att få god avkastning på pengarna hade Gustaf Douglas bland annat intresserat sig för fastighetsmarknaden. Han hade samtidigt tillsammans med sin hustru börjat engagera sig allt mer i förvaltningen av deras privata förmögenhet. Detta innebar bland annat

engagemang i fastigheter. Det är alltid delikat för en vd att samtidigt ha privata affärsintressen, men alldeles särskilt delikat blir det i massmediaföretag. Ställer man långtgående etiska krav på andra företag och deras ledningar är det viktigt att ha mycket välsopt hemmavid. I denna situation valde Gustaf att koncentrera sig på sin privata verksamhet. Något som han verkligen gjort med utomordentligt stor framgång.

Kort tid efter mitt tillträde behövde vi alltså skaffa en ny vd. Jag hade föga personkännedom om branschen och det var därför naturligt för mig att vända mig till Abbe för att få råd, synpunkter och uppslag. Vi hade många diskussioner och slutet blev att han gav mig lösningen, en utmärkt sådan, i gestalt av Clas Reuterskiöld. Clas hade en lång bana bakom sig inom Bonniergruppen och var vid det här laget vice vd i Bonnierföretagen.

Clas började 1980 och fick överta den otacksamma uppgiften att övertyga facket om det utsiktslösa i att försöka rida spärr mot den tekniska utvecklingen. Försökte man skulle det på sikt leda till tidningarnas undergång. Särskilt svårt var det att få dem att förstå att lösningen inte låg i att täcka underskott genom att utnyttja våra finansiella tillgångar. Det vore en Döbelnsmedicin, som bara skulle uppskjuta döden, samtidigt som vi förstörde värden.

Det blev en lång och smärtsam process och ännu våren 1983 var det långt kvar till målet. Vi försökte förklara för de anställda att fortsätter det så här så kommer tidningarna att gå under. Att det verkligen kunde gå så långt var emellertid en alltför hisnande tanke, den tog man inte riktigt på allvar. Att vi skulle bli tvungna att lägga ned DN var naturligtvis också något som man inom styrelsen hade svårt att tänka sig. För Gerard var det en omöjlig tanke, som han på alla sätt ville skjuta ifrån sig.

Men det var faktiskt så att det fanns en ände på repet och det måste vi klargöra. Våren 1983 satte vi därför i samförstånd med redaktionsledningarna på allvar klackarna i marken och vägrade fortsätta kompromissa. Det blev en dramatisk och mycket påfrestande tid med stora förseningar, uteblivna leveranser, vita fält osv. Våra konkurrenter var väl medvetna om att vi även förde deras kamp och utnyttjade därför inte situationen. Vi höll ut och äntligen började det röra sig framåt, även om det inte gick fort.

Jag har inget minne av att jag under denna besvärliga tid hade några särskilda kontakter med Abbe och heller inte att det avhördes några inläggningar från det hållet. Konstigt vore ju också annat.

## *Chefredaktörsbyte*

Möjlighet att göra något åt tidningens redaktionella utformning och inriktning uppkom 1981 i samband med att chefen för allmänna redaktionen, Hans-Ingvar Johnsson, önskade lämna sin befattning och övergå till att bli tidningens korrespondent i London. Under allmänna redaktionen föll den alldeles övervägande delen av tidningens redaktionella material, det vill säga allt som inte hörde till ledarspektive kulturavdelningarna, vilka hade sina särskilda chefredaktörer. I själva verket var det så att även en hel del av kulturmaterialiet tillhörde den allmänna redaktionen. De som svarade för dessa avdelningar hade inte velat inordna sig i kulturredaktionen. I ämbetsverk flyttar man inte på avdelningar hur som helst.

Det var vid utseendet av chefredaktörer som styrelsen hade sin chans. För även om facket hade skaffat sig stort inflytande i sammanhanget så var det med styrelsen som kontrakten skrevs. Å andra sidan var det svårt att tänka sig att vi skulle kunna utse någon som led nerderlag i de fackliga omröstningarna eller å andra sidan att vi i längden skulle kunna motsätta oss någon kandidat som hade ett överväldigande fackligt stöd. Det krävdes alltså en hel del manövrerande från styrelsens sida för att vi skulle komma till ett resultat som vi trodde på och inte på vägen hamna i situationer vi ville undvika. Det gällde att ta olika överläggningar, beslut och omröstningar i rätt ordning.

Vad vi sökte var en chef som var inställd på att den centrala uppgiften var att skaffa nyheter och rapportera dem i en strävan att vara saklig och objektiv. Det var också tydligt att det måste vara en mycket stark person som orkade med att ta sig an DN:s redaktion, som sannoligen inte var något lätthanterligt pastorat.

Från styrelsens sida ankom det på ordföranden och presidiet, det vill säga Gerard och Thomas Bonnier, att i samråd med facket svara för rekryteringsarbetet, och jag kom att ha flera överläggningar med den rekryteringsgrupp facket utsett. Journalistklubbens ordförande var Lars Ramklint och med honom hade jag både då och senare många trevliga, konstruktiva och förtroendefulla diskussioner. Det visade sig att det uppenbarligen bland journalisterna fanns ett intresse för att vända blad och finna en kandidat av ungefär den typ vi från styrelsen önskade. Skulle vi ändra kurs kunde man vidare knappast tänka sig en intern kandidat. Vi gick igenom en hel del olika externa namn och hamnade så småningom på namnet Bengt Dennis. Vi träffade honom och det framgick mycket tydligt att vad han ville driva var en inriktning på ny-

heter och rak rapportering. Hans handlingskraft verkade det heller inte vara något fel på.

Bakom sig hade han en ganska typisk bana för en socialdemokrat i karriären. Börjat som journalist, akademiska studier vid sidan och sedan, efter ett femtontal år i journalistiken, höga befattningar i kanslihuset. Efter valnederlaget en övergångsbefattning som ambassadör vid UD. Politiskt en "gråsosse". Gerard och jag blev överens om att detta föreföll att vara precis den man vi sökte. Däremot gjorde etiketten socialdemokrat Thomas tveksam. Skulle verkligen Dagens Nyheter, det liberala huvudorganet, ha en partiansluten socialdemokrat som chefredaktör? På papperet kunde det möjligen te sig uppseendeväckande, men i sak hade jag svårt att förstå reaktionen.

Här var det inte fråga om att utse någon av de två chefredaktörer som svarade för avdelningar med en opinionsbildande inriktning, det vill säga i första hand ledarsidan och i andra hand kultursidorna. De senare hade i stigande utsträckning fått den inriktningen. Här gällde det chefen för resten av tidningen som till sin uppläggning skulle vara opolitisk. Sanningen var vidare den att om man tittade på redaktionens politiska sympatier, så innebar utseendet av en gråsosse till chef en klar högervridning. Hans uppgift var vidare att spela något av samma roll som Nycop gjort tillsammans med Harrie på Expressen. Nycop insatser hyllade man och han var ju långt ut på vänsterkanten.

Det visade sig emellertid att etiketten spelade stor roll. Joja drog i gång en kampanj mot Dennis med all den energi han var mäktig. Han skrev brev och skickade telegram om vilket attentat mot tidningens liberala anda som var på gång och han animerade folk i liberala kretsar att uppvakta styrelsen. Jag minns ett brev från Per Ahlmark.

Det blev stort ståhej och det krävdes mycket argumenterande från min sida och många överläggningar för att föra saken i hamn. I sin bok ger Strömstedt en detaljerad skildring av de olika turerna. De centrala överläggningarna var han inte med om utan refererar dem på basis av vad Gerard eller andra berättat för honom.

Det var onekligen så att jag var den som på styrelseplanet drev igenom att Dennis anställdes. Den som läser Strömstedts skildring kan möjligen få det intrycket att detta skedde mot Abbes vilja och att detta kunde ha kvarlämnat en tagg som kunde förklara vad som hände tio år senare.

Jag tror emellertid inte att turerna kring Dennis efterlämnade några negativa känslor mot mig hos Abbe. Det stämmer inte med det vänliga och uppmuntrande brev han skrev till mig när det hela var över.

Möjligen fick han ett intryck av att jag hade en viss förmåga att driva igenom saker och det kan senare haft en viss betydelse för hans agerande.

Det var två överläggningar som var centrala i sammanhanget. För det första ett sammanträde med familjens medlemmar i det så kallade Deni-konsortiet som satt på makten, och därefter ett sammanträde på banken mellan Bengt och de medlemmar av familjen som satt i styrelsen.

I Deni var Abbe ordförande och spelade vid denna överläggning den klassiska rollen för en ordförande, det vill säga att ena stridiga viljor och se till att man kom till beslut. Jag hade blivit ombedd att delta i överläggningen och han gav mig tillfälle till en utförlig argumentation. Han försökte sedan inte styra diskussionen i någon viss riktning. Hans ambition var uppenbarligen inte att driva frågan utan att ena familjen. Slutet blev att ställningstagandet överlämnades till familjens styrelsemedlemmar, som nästa dag skulle träffa Dennis uppe på banken. Helt korrekt deltog inte Abbe i det mötet. Det skulle onekligen gjort ett mycket egendomligt intryck på Bengt om han skulle diskuterat sin anställning i företaget med en person som inte var medlem av styrelsen.

Ur min synpunkt blev mötet på banken dramatiskt på ett sätt som de övriga nog inte insåg. Vad vi skulle göra var att diskutera vissa villkor i Bengts kontrakt, lyssna till hans programförklaring och sedan förhoppningsvis ena oss kring hans namn. Modifieringarna i kontraktet uppfattades som mycket viktiga av opponenterna. Vad det var fråga om var att i stället för ett kontrakt som vart tredje år gav upphov till facklig förtroendeomröstning och omförhandling blev det ett kontrakt med en uppsägningstid på 12 månader, men som kunde sägas upp efter två år. Blev det ingen uppsägning löpte det vidare. Det krävdes alltså en särskild aktivitet för att frågan skulle komma upp. Enligt min mening innebar det i realiteten en starkare ställning för chefredaktören än den andra modellen. Ändringen bekymrade mig alltså inte eftersom jag inte kunde se att Bengt hade någon saklig anledning till invändningar. Några sådana hade han heller inte.

Styrelsemedlemmarna samlades i Fersenska Palatsets eleganta salong, medan jag parkerat Bengt i ett rum i andra ändan på det stora huskomplexet. Jag var angelägen om att vi först ordentligt skulle klara ut inom styrelsegruppen vilka krav och önskemål man hade. Vid sammanträdet dagen innan hade det talats en del om detta, långtgående ideologiska krav hade ställts och stora ord hade brukats. Det var uppenbart för mig att om sådana uttryckssätt nu skulle användas så var

riskan stor att Bengt skulle ta det som en förolämpning och resa sig och gå.

Jag var därför angelägen om att inte släppa ihop parterna innan jag klarat ut ordningsfrågorna med Bengt och vi gått igenom vilka önskemål man på allvar ville framföra. För mig blev det en hel del springande fram och tillbaka genom huset, men så småningom kom Bengt in och redovisade hur han såg på sin uppgift. Han gjorde ett mycket gott intryck, stämningen svängde och vi kunde enas om att föreslå styrelsen att han skulle anställas. Därmed var saken i realiteten klar. Några dagar tidigare hade Bengt vunnit en överväldigande seger vid journalistklubbens omröstning. Ja-rösterna blev 126, nej-rösterna 8, medan 4 avstod.

Det var en fröjd att därefter se honom ta itu med uppgiften. Vi hade fått en hand som tog ett fast tag om rodret och skutan var snart på god gång med kursen ändrad några streck. De tveksamma insåg att Bengt gjorde precis det som de önskade.

Ett och ett halvt år senare vann socialdemokraterna valet och Kjell-Olof Feldt erbjöd Bengt chefskapet för Riksbanken. Bengt tog kontakt med mig och bad att bli löst från sitt kontrakt. Han argumenterade för att man hade skyldighet att ställa upp när landet kallade. Kände mig inte särskilt imponerad av argumentationen. Det föreföll mig som det borde vara väsentligt lättare att skaffa ny riksbankschef än ny chefredaktör till DN. Jag såg inte fram emot att åter igen få ägna mig åt den typ av tillsättningsprocedur som vi så nyss genomlidit. Å andra sidan är det aldrig meningsfullt att försöka pressa kvar chefer som hellre vill sluta. Bengt blev alltså löst från kontraktet. Nu blev det aldrig något problem eftersom Bengt rekryterat Christina Jutterström till DN. Hon blev en utmärkt ersättare som vi snabbt kunde utse.

Bengts nya jobb innebar att mina kontakter med honom upphörde, vilket var tråkigt. Vi hade inte hunnit få något privatumgänge och några professionella kontakter kunde vi inte ha. Sådana hade inneburit att jag i mitt arbete i banken trampat in på verkställande direktörens område; något som jag absolut inte ville göra. Ser av Strömstedts skildring att han inte förstått detta utan tror att jag bar på något långvarigt agg.

### *Abbes känsla för gränser*

Abbes känsla för att det fanns gränser som man inte borde överskrida var mycket svagt utvecklad för att inte säga obefintlig. I botten låg att

han fortfarande betraktade företaget som ett familjeföretag, trots att det sedan 1965 var börsnoterat och nästan tre fjärdedelar av aktiekapitalet låg i andra händer än familjens. I en inom en familj sammanhållen grupp av företag ter det sig naturligt att man flyttar om tillgångar mellan olika ”dotterföretag” på sätt och till villkor som ter sig lämpliga ur helhetens synvinkel. Abbes dotter Jeanette uttryckte inställningen mycket klart vid ett styrelsesammanträde. Clas hade gjort sig viss möda att redovisa hur noggranna vi varit vid en försäljning till Bonnierföretagen. Prissättningen var verkligen helt korrekt. I den efterföljande diskussionen yttrade Jeanette att hon inte förstod varför vi lagt sådan möda på detta.

– Det är ju ändå bara fråga om att ta ur ena fickan och lägga i den andra.

Jag hade ingen känsla av att hon förstod varför detta enkla konstaterande kunde ge upphov till den förlägna tystnad som spred sig runt bordet.

I ett familjeföretag är det också naturligt att familjen till- och avsätter styrelser på sätt man finner lämpligt. Bolagsstämmor är att betrakta som en formalitet.

Den här inställningen var inget nytt utan av gammalt datum. Min morbror Åke von Zweigbergk hade berättat för mig hur han under sin tid som revisor hade haft strider att utkämpa. Självklart var det min uppgift, ja lagliga skyldighet, att se till att företaget drevs på ett korrekt sätt och övriga aktieägares rätt blev tillgodosedd helt och fullt. Situationen ledde till att jag medvetet undvek att ta kontakt med Abbe efter den första tiden. Sådana kontakter kunde lätt leda till att han föreslog det ena eller andra, som jag var tvungen att bestämt avvisa. Resultatet skulle bli en misstämning oss emellan. Jag gjorde mig inga illusioner om att jag skulle kunna förändra hans grundläggande synsätt. Jag höll mig därför på avstånd, vilket jag i och för sig tyckte var tråkigt. Jag tyckte nämligen mycket om Abbe. Han var mycket kunnig om branschens förhållanden och villkor och han var en varm, rolig och festlig person. En gammaldags patriark, vars tal präglades av en välljudande diktning och omsorgsfull frasering. Att han var barnbarn till vårt stora skådespelarpar August och Augusta Lindberg, framgick mycket tydligt. Önskvärda kontakter med Abbe kom därför i realiteten att ske via Olle Måberg och medlemmar av familjen. Det var ju inte oviktigt att hålla reda på vad man ”tyckte på Torsgatan”, som det hette i huset.

Att se till att de olika frågorna verkligen blev realbehandlade i styrelsen krävde en viss vaksamhet. Att olika styrelsemedlemmar som

hörde till familjekretsen underhand tog upp vissa styrelseärenden med Abbe fick man leva med. Mer uppseendeväckande var att även externa styrelseledamöter hade dålig känsla för var gränsen gick. I samband med konflikten mellan mig och Abbe framkom det att en av de externa ledamöterna skickat vidare till Abbe en förfrågan om en aktieaffär i vilken vi var inblandade. Han skickade den ”till Dig (Abbe), som ju är nyckelpersonen i en sak som denna, vilken gäller Mariebergs framtida inriktning och verksamheter. Vi har ju diskuterat dessa frågor tidigare”.

Ett regeringsråd borde sannerligen ha vetat bättre!

Motsättningen mellan mitt och Abbés synsätt blev mycket tydlig i samband med att vi bestämde oss för att sälja vårt dotterbolag Svensk Filmindustri. I det sammanhanget demonstrerade han också sin aningslöshet när det gällde de etiska problemen.

I mitten av 70-talet hade tidningarna förvärvat SF. Till en början gick bolaget bra, men ungefär vid den tid jag kom in i bilden hade resultatet börjat falla och så småningom övergått till förlust. Det verkade inte som om vi hade särskilt bra förutsättningar att driva denna typ av rörelse. Inom styrelsen växte sig uppfattningen allt starkare att vi borde sälja rörelsen innan förlusterna blivit så stora att den var osäljbar. Det var å andra sidan uppenbart att särskilt Jeanette var mycket intresserad av att företaget så att säga stannade inom sfären. Vi tog därför kontakt med Bonnierföretagen för att höra om deras intresse. De markerade ett sådant även om de på sedvanligt förhandlingsmanér lät förstå att det var ganska svagt. För ett förlustföretag kunde man ju inte betala särskilt mycket. För Clas och mig var det naturligtvis centralt att vi fick ut ett fullt marknadsmässigt pris, inte minst med tanke på att det kunde bli fråga om försäljning till en närstående. Att värdera ett företag som består av en biografkedja i hyrda lokaler, lager av gamla filmer, mer eller mindre långt gångna uppgörelser om framtida filmer och hävdvunna överenskommelser med filmdirektörerna i Hollywood, var sannerligen inte lätt. Särskilt överenskommelserna med de amerikanska filmmogulerna var centrala, men vilade i häpnadsväckande stor utsträckning på sedvana och personliga förbindelser. Vi måste därför försöka få in konkurrerande anbud från andra operatörer på marknaden. Det var inte så lätt eftersom dessa utgick från att i slutändan skulle ändå Bonniers få köpa företaget. Kedjan var emellertid attraktiv i spelet om amerikanska filmleveranser, så det gick att få fram bud. Vi förhandlade i omgångar med såväl Abbe som hans bror Lukas och till sist kom vi fram till ett pris som verkade fullt försvarbart, varför vi gjor-

de upp. Jag var litet orolig för att de övriga budgivarna i efterhand skulle kritisera oss för att vi gång på gång givit Bonnierföretagen ny chans att vara med. Den kritiken hade haft visst fog för sig.

Uppenbarligen gick denna förhandling Abbe så djupt till sinnes, att han några år senare tog upp den i sin memoarbok "Personligt"<sup>20</sup>. Avsnittet har han gett den dramatiska rubriken "Striden om Svensk Filmindustri". Läsaren av vad han skriver får nog intrycket att det mer var en lycklig slump som gjorde att Bonnierföretagen fick chans bjuda på SF. Det är som sagt långt från sanningen. Men framför allt beskriver han sin förtrytelse över att jag, som han tillsatt som ordförande, inte visar någon tacksamhet för detta genom gentjänster och inte tar någon hänsyn till att han en gång varit med om att förvärva företaget till Marieberg. Det märkvärdiga är inte att han kände så – det gjorde han ingen hemlighet av – utan att han satte dessa känslor på pränt och spred dem i en bok. Däri ligger aningslösheten. I samband med hans angrepp på mig gav han för övrigt ytterligare prov på sin bristande känsla för var gränserna går. Efter min och Clas avgång förklarade han att han inom tio dagar skulle ha klart med ny vd och ordförande. Att utse vd och ordförande är onekligen en styrelses mest centrala uppgift.

För mig ter det sig mycket rimligt att Abbe blev frustrerad över att jag uppenbarligen var en person som han inte kunde påverka på det sätt han var van vid i sin egen sfär, och att han därför med tillfredsställelse såg fram emot att min tid som ordförande snart var ute. Det förklarar emellertid knappast att han gick ut som han gjorde ett år i förväg.

I efterhand har jag emellertid kommit fram till att det kan ha funnits en omständighet, som kan göra hans beteende begripligt. Det var någonting som jag då inte kände till. Ett halvår efter utspelet vid frukostmötet avled Abbe. Enligt vad jag erfarit var det följden av långt framskriden och obotlig cancer.

Var han under hösten medveten om sin svåra sjukdom ter sig för mig hans agerande mycket mer begripligt. Han kunde då känna oro för att om han inte längre var kvar så fanns det risk för att Marieberg gled allt längre bort från Bonniersfären i stället för att komma den närmare. Det var därför bäst att han omedelbart ordnade så att jag fick en ur hans synpunkt pålitlig efterträdare. Det kan också bara vara ett uttryck för en maktmänniskas lust att in i det sista styra utvecklingen. Men detta kan naturligtvis inte vara annat än spekulationer från min sida.

20) Albert Bonnier: *Personligt*, Bonnier, 1985.

Konflikten väckte, som sagt, stort uppseende i massmedia. Det var naturligt med tanke på att den rörde tidningarnas självständighet gentemot familjen Bonnier. Svante Nycander skrev och hoppades att jag skulle rida ut stormen och sitta kvar, Christina Jutterström gick på samma linje. Erik Huss, tidigare DN- vd tyckte jag skulle avfärda Abbe med en spefull glosa och Olof Lagercrantz gav uttryck för sin upprördhet över Abbes agerande, som han menade var ett utslag av en gammal strävan från Abbes sida att strypa redaktionernas självständighet. Som alltid var hans artikel formulerad med stor skicklighet och glöd. Motsättningen mellan honom och Abbe var av gammalt datum och i hög grad ömsesidig. Arne Ruth förhöll sig avvaktande. Det tedde sig väl främmande för honom att ta ställning mellan två kapitalister.

Med spänning avvaktade vi vad Bo Strömstedt och Expressen skulle skriva. Bo stod familjen nära så det kunde vara litet delikat för honom att ta ställning. Å andra sidan brukade Expressen framhålla att man inte drog sig för att ta upp känsliga frågor om de var vitala och detta var onekligen en för tidningarna mycket vital fråga. Getingen hade emellertid denna gång gadden indragen. Bo och hustru Margareta var på semester i Venedig men hölls givetvis väl underrättade om vad som hände i Stockholm. Dag efter dag gick, men från Venedig hördes ingenting. Efter en vecka meddelade Clas och jag att vi avgick. Därmed var korten lagda och slagfältet riskfritt att beträda. En vecka senare kom en lång artikel av Bo på Expressens kultursida.

Med utgångspunkt i hans upplevelser i Venedig handlade den mycket om maskspel, men den var som en irrgångssalong där man hade svårt att hitta några ställningstaganden. Det längsta han kom till var att konstatera att Abbes brutala ingripande var ”oreglementsenligt”.

### *En mer olycksbådande möjlighet*

I artikeln finns antydd en tankegång som han senare utvecklar i sin bok och som jag tror ligger rätt nära vanliga föreställningar. Grovt kan tanken beskrivas så här:

Clas och framför allt jag var ekonomer och finansmän utan ett djupt emotionellt engagemang i tidningarna, för oss var de ekonomiska verksamheter som vilka som helst. Vi hade å andra sidan starkt intresse för att göra fastighets- och aktieaffärer, syssla med olika typer av finansiella operationer och satsa på annat än tidningarna. Vi, och det

gällde då framför allt mig, arbetade målmedvetet vidare på att föra in företaget i den så kallade Handelsbankssfären.

I dessa olika hänseenden var Abbe och Bonnierföretagen en kontrast. Deras intresse i Marieberg var att satsa på tidningarna. De ville inte engagera företaget i annan verksamhet eller blanda ihop dess rörelse med Bonnierföretagens. Det var därför bra att Abbes inhopplade till att Clas och jag slutade och att man fick en ledning som stod Torsgatan närmare. ”En tidning, ett tidningsföretag, kan inte med bibehållen integritet bli ett papper bland andra i en viss banks valv”, som Strömstedt uttryckte det.

När jag läser eller hör sådant är det som att befinna sig i en spegel-salong där bilden av verkligheten förvrids och man känner sig allt mer desorienterad. Verkligheten var nämligen mycket annorlunda.

Strömstedt skriver om stämningar och känslor och att sammanträdena i en hel del fall ägde rum på banken. Jag som är mindre subtil kan bara konstatera att orsaken till att vi i en del fall träffades där, dels var att banken för mindre lunchsammankomster hade mycket lämpliga lokaler, dels att det var bättre att hålla till i banken när det rörde frågor där det var viktigt med sekretessen. Åkte styrelsemedlemmarna tillsammans med tidningarnas journalister i Mariebergshusets hissar var det snart ute att något speciellt var på gång. Jag skall väl också erkänna att det var bekvämt för mig, som hade en mycket välfylld almanacka.

Men låt oss lämna stämningarna och se till det konkreta. För mig tog engagemanget i Marieberg mycket tid. Det var en rolig uppgift men samtidigt innebar den att jag ägnade mindre tid åt annat som mera direkt kunde vara av intresse för banken. Det gav mig litet dåligt samvete.

Marieberg hade sedan gammalt huvuddelen av sina affärer i SE-banken. De i Handelsbanken som länge uppvaktat företaget med olika förslag hoppades naturligtvis att det skulle gå litet lättare sedan jag blivit ordförande. Dittills hade deras propåer inte mötts av något större intresse. På den punkten blev det ingen ändring och bankens affärer med Marieberg kom under hela min tid att vara av ringa omfattning.

När det gäller mitt och Clas intresse för att delta i vittsyftande finansiella operationer på de finansiella marknaderna i kontrast till Abbes och Bonnierföretagens var också verkligheten den motsatta. Marieberg hade ett stort aktieinnehav i Holmens Bruk. Detta innehav hade tillkommit långt före min och Clas tid. Innehavet kunde ses som ett försök att integrera bakåt. Holmen var stor leverantör av tidnings-

papper. Nu uppstod en maktstrid mellan MoDo, Stora och SCA; de tre stora elefanterna inom den svenska skogsindustrin. I denna strid kom vår post i Holmen att bli av strategisk betydelse. Clas och min grundinställning var att vi å ena sidan skulle se till att vi fick bra betalt för aktierna, å andra sidan undvika att spela någon aktiv roll i striden. Vi menade nämligen att ett tidningsföretag bör undvika att bli inblandad i sådant. Annars hamnar man lätt i situationer som blir besvärande.

I det fallet hade emellertid den av familjens styrelsemedlemmar som stod Abbe mycket nära en helt annan inställning. Jag syftar på Joja. Han kände sig mycket livad vid tanken på att få vara med och spela en roll bland de ”stora pojkar”. Den stimulansen kände för övrigt också en hel del andra i styrelsen. Intresset ledde så småningom till att Marieberg blev stor delägare i MoDo. Ett innehav som senare kom att avvecklas.

När det gäller att satsa på annat än medier var verkligheten också annorlunda. Vi var intresserade av att få bra förräntning på pengarna men inte att bli aktivt inblandade i rörelser utanför mediasfären, där vi hade vårt kunnande. Den nya ledning som kom efter oss och som Abbe i hög grad var med om att tillsätta hade i det fallet en mindre återhållsam inställning. Den första större affär de gjorde var att Bonnierföretagen köpte Duni, ett mjukpappersföretag, vilket kan vara tankeväckande. Samtidigt bör det konstateras att vinsterna från Duni stöttade tidningsrörelsen under några svåra år och att hälften av aktieinnehavet senare avvecklats med god förtjänst.

Under 70-talet hade Gustaf Douglas tillsammans med Abbe engagerat Marieberg i fastighetsbranschen genom att vi blivit byggherrar till Marievik, ett stort kontorshus vid Hornstull. Huset var inte färdigt då Clas och jag trädde till. I samband med bygget fick vi en hel del tankeväckande erfarenheter av de problem en byggherre ställs inför.

Att placera en del pengar i fastigheter var på 80-talet ett naturligt inslag i en placeringspolitik. Clas menade emellertid att vi saknade kunskap för att på egen hand driva byggprojekt. Jag höll med honom. En annan väg vore att bli delägare i något företag som hade gott anseende, kunde bygga och förvalta fastigheter och hade tillgång till byggmark. Ett sådant företag var JM, ett dotterbolag till Industrivärden. Clas var intresserad av att vi skulle försöka förvärva en rejäl andel i detta företag. Jag förmedlade kontakten med Per Lindberg, Industrivärdens chef. Han var intresserad att få loss pengar till andra satsningar och slutet blev att vi fick förvärva en del av deras A- och B-aktier,

vilket gav oss en röstandel på 25 procent i JM och Clas blev vice ordförande i styrelsen. Samtidigt var naturligtvis inte Per Lindberg intresserad av att en dag få veta att han fått en ny samarbetspartner genom att vi sålt aktierna. Samma gällde för vår del. Det skrevs därför ett hembudsavtal. På sedvanligt sätt lades våra aktier i depå i Handelsbanken som säkerhet för avtalets rätta fullgörande. Efter några år erbjöd sig Skanska att av Industrivärden köpa majoriteten i JM till ett bra pris och mot betalning i A- och B-aktier i Skanska. Industrivärden ville sälja. Vi hade hellre sett att JM fortlevt med ursprungligt ägande, men det var inte mycket att göra åt. Å andra sidan var vi intresserade av att byta våra A-aktier mot A-aktier i Skanska. Det gick Industrivärden med på under förutsättning att hembudsavtalet fortlevde. Det gamla avtalet skrevs alltså om. JM byttes mot Skanska i texten och i depån byttes de gamla aktierna mot de nya.

När sedan Bengt Braun kom till Marieberg gick han genom aktieportföljen och funderade över vad han skulle kunna lämna på med god förtjänst. Uppenbarligen var Custos intresserade av att köpa Skanska-aktier och inte minst A-aktier. Deras intresse kan tänkas ha sammanhang med att vid det laget ledningarna i Custos och Skanska ansträngde sig att förstärka sitt korsäggande. Bengt sålde och skickade ut en kommuniké om saken. Den föranledde en omedelbar reaktion från Industrivärden som meddelade att han gjort upp räkningen utan värden. På Marieberg började man leta efter avtalet. Man hittade det inte utan fick rekvirera en kopia från Industrivärden. Det blev pådrag i massmedia och det antydde att det var fråga om något skumt som Clas och jag smugit med och hållit bolagets styrelse och även de ekonomiansvariga utanför. Strömstedt tycker sig få en ”oväntad verifikation” av sin grundsyn. Marieberg var uppenbarligen på väg in i Handelsbankssfärens garn.

Någon anledning att smyga med avtalet hade vi inte eftersom det var ett helt naturligt arrangemang. Att Bengt var ovetande var rimligen ett exempel på att det lätt uppstår informationsmissar i samband med vd-byten. Någon större hemlighet för dem som hade hand om Mariebergs aktieportfölj kan det heller knappast ha varit. Här hade ju nämligen under flera år först JM-aktierna och senare Skanska-aktierna legat i en genom särskilda villkor spärrad depå i Handelsbanken. Sedan är det naturligt om sådant som man betraktar som enkelt och okomplicerat kommer bort i hanteringen.

Bo Strömstedt avslutar sin ominösa skildring med att påpeka att i sinom tid kom Clas Reuterskiöld att efterträda Carl-Erik Feinsilber

som chef för Industrivärden. Här syntes tydligt hur Wallander drog i trådarna. Jo, jo!

Han avrundar med att ”Abbe Bonnier, vid sin frukost i himmelriket, såg allt med ett menande leende”.

Jag å min sida skulle kunna kosta på mig ett maliciöst småleende med tanke på att Marieberg våren 1998 blev uppköpt av Bonnierföretagen och att i det senare bolagets styrelse den ende ledamoten utan familjeanknytning heter – Carl-Erik Feinsilber. För att inga missförstånd skall uppkomma vill jag tillägga att jag inte har några förställningar om att den nuvarande ledningen för Bonnierföretagen har några ambitioner att inskränka tidningarnas redaktionella frihet, lika litet som vi en gång hade det.

I övrigt kan förtjäna nämnas att jag försökte övertyga Clas att han inte skulle lämna samtidigt med mig eftersom han till skillnad från mig tog en stor risk. Jobb på den nivån är sällsynta och jag hade ingen möjlighet att ordna något, till skillnad mot vad folk föreställer sig. Jag skulle naturligtvis rekommendera honom när något dök upp, eftersom jag hade en hög uppfattning om hans förmåga, men det var också allt jag kunde göra.

Clas som på ett helt annat sätt än jag fått utstå trycket från Torsgatan ville emellertid nu försöka komma till en annan miljö. Han brydde sig alltså inte om mina varningar och det blev en jobbig tid för honom innan han efter ett drygt år fann en ny uppgift inom Industrivärden.

### *Nytt tryckeri*

Många föreställde sig nog att motsättningar i frågan om nytt tryckeri var centrala i konflikten mellan mig och Abbe. Det tror jag inte alls och hans uttalanden på den punkten var också påfallande försiktiga. Såväl under Abbes som min tid gjordes upprepade försök att åstadkomma ett för de fyra tidningarna – DN, SvD, Expressen och Aftonbladet – gemensamt tryckeri. Ur ekonomisk synpunkt vore det den självklart rätta lösningen och skulle inneburit att konkurrensen inriktats på innehållet och inte förmågan att ha mycket färg och gå upp i storat omfång, det vill säga många sidor. Kortsynta journalister, grafiker, tekniker och även vissa ägare satte sig emellertid på tvären, varför försöken rann ut i sanden. Slutet blev i stället att SvD och Aftonbladet med statsstöd tillsammans byggde nytt tryckeri ute i Akalla.

Inom Marieberg pressade man sedan gammalt på för att vi skulle bygga nytt tryckeri. Journalisterna såg framför sig senare lämning, det vill säga kortare trycktider och tillgång till mer spaltutrymme. De hoppades väl också på mindre driftsstörningar. Annonsavdelningen ville ha möjlighet till fler sidor med färg och teknikerna kände sig naturligtvis mycket lockade av att få arbeta med en ny och mer avancerad teknik. Grafikerna föreställde sig att om vi sänkte mycket pengar i en ny tryckerianläggning skulle deras position stärkas. Då skulle tal om nedläggning te sig helt orealistiska. De drev därför på hårt. Meddelandet om konkurrenternas nya tryckeri ökade naturligtvis trycket. Man blev mycket orolig för att komma på efterkälken.

Clas och min inställning var att vi skulle göra alla nödvändiga förberedelser för att kunna fatta beslut om ett nytt tryckeri. Vi skaffade oss sålunda tillgång till tomt ute i Akalla. Å andra sidan var det tydligt att ett nytt tryckeri skulle bli skrämmande dyrt, det rörde sig om miljarder. Sådana belopp stod i dålig relation till tidningarnas intjäningsförmåga och något statsstöd kunde vi inte räkna med. Det förhöll sig vidare så att det var mycket som talade för att man i framtiden borde utnyttja de möjligheter som datatekniken gav att förlägga mer av tryckningen till platser utanför Stockholm, närmare olika spridningsområden. Expressen trycktes redan i Jönköping och DN i Umeå.

Clas och jag ville alltså att vi skulle ha is i magen och se tiden an och hålla olika handlingsalternativ öppna. Även om våra pressar inte var sista skriket så fungerade de faktiskt riktigt bra. Vi var dessutom mycket oroade över de ständiga prishöjningar som de stigande kostnaderna tvingat tidningarna till. Drog vi till skillnad från våra konkurrenter inte på oss nya kostnader skulle vi ha andra möjligheter att hålla emot och kanske till och med priskonkurrera.

Å andra sidan upplevde jag nu hur kraften i organisationens rörelse fram mot beslut i frågan om nytt tryckeri successivt ökade alltefter som administrationen fick uppdrag att som en förberedelse göra olika utredningar. Det försäkrades visserligen hela tiden, precis som i andra företag där jag varit styrelsemedlem, att det definitiva beslutet skulle fattas av styrelsen. Jag brukar säga att ju längre utvecklingen fortgår, desto mer kommer emellertid styrelsen i den situationen att om man verkligen skall sätta klackarna i marken, så är det som att försöka hejda ett i natten framrusande godståg med bara händerna. Försök får ni se hur lätt det är.

Denna situation har jag alltså varit med om i många företag. I Marieberg saknades uppenbarligen inom styrelsen förutsättningar för en allvarlig omprövning. Situationen var också den att vid det styrelsesammanträde vi skulle ha om någon månad fanns det förslag som innebar att någon återvändo icke gavs. Allt talade för att dessa beslut skulle fattas med stor majoritet. Styrelsen fattade också vid sammanträdet dessa beslut och tre år senare stod ett nytt tryckeri färdigt i Akalla.

Vid styrelsens extrasammanträde med anledning av min och Clas avgång höll jag ett längre anförande för att ge min bild av vad som förevarit. Fram till dess hade jag tigit. I det sammanhanget försökte jag varna för vad man med full fart var på väg in i. Jag gjorde mig emellertid inga illusioner.

Jag konstaterade att den första etapp det nu var fråga om kostnadsberäknats till mellan 700 och 800 miljoner. För egen del trodde jag att det i realiteten mycket väl kunde röra sig om en miljard. För hela bygget låg uppskattningarna vid den här tiden kring 1,5 à 2 miljarder. Den verkliga siffran blev 3 miljarder.

Jag har ingen annan insyn i tryckerifrågan än vad jag kunnat se i bolagets redovisningar. Det är naturligt att konstatera att tidningarna fått en mycket tung kostnadskostym att släpa på och att behovet av ökat omfång visat sig överdrivet. I konsekvens härmed har man sålt en av de beställda pressarna till Sydsvenska Dagbladet. Tyvärr har det också visat sig att inkörningssvårigheterna blivit mycket stora och det därför blivit besvärliga driftsstörningar. Som prenumerant har jag upplevt det intill senaste tid. Allt mer av produktionen har vidare flyttats från Stockholm. Dagens Nyheter trycks numera vid sidan om Umeå och Akalla även i Malmö, och Expressen kommer nu för tiden inte bara från Akalla och Jönköping utan även från Umeå, Örebro och Malmö.

En positiv verkan av investeringen som jag inte, och förmodligen inte heller facket, tänkte på var effekten av våra segdragna och tålmodsprövande förhandlingar om den nya tekniken. Att bygga en ny anläggning någon mil från redaktionerna utan att fullt ut utnyttja senaste teknik skulle uppenbarligen ha tett sig orimligt. Hela denna fråga som varit en plåga genom decennier kunde tvingas till en lösning.

## *Vemod och saknad*

Många, inklusive familjens alla medlemmar, i styrelsen ville att jag skulle sitta kvar och ta upp striden med Abbe. Det funderade jag emellertid aldrig på. Det skulle inte varit bra vare sig för mig eller bolaget att starta en strid som skulle leda till svåra motsättningar vid Denis sammanträde inför nästa års bolagsstämma. Jag föreställde mig naturligtvis att det sammanträdet skulle ledas av Abbe.

En del tänkte sig väl att jag skulle störas av något man betraktade som en prestigeförlust och därför vilja ge svar på tal. I massmedias brutaliserade världsbild går man ju aldrig i ordnade former utan blir "utsparkad". Men eftersom jag fann Abbes kritik vertlös och helt ogrundad brydde jag mig inte. Däremot störde det mig en smula att min avgång kunde tänkas ha någon negativ effekt på allmänhetens bild av Handelsbanken. Man kunde tydligen behandla bankens ordförande på detta sätt. Men det fick vi ta.

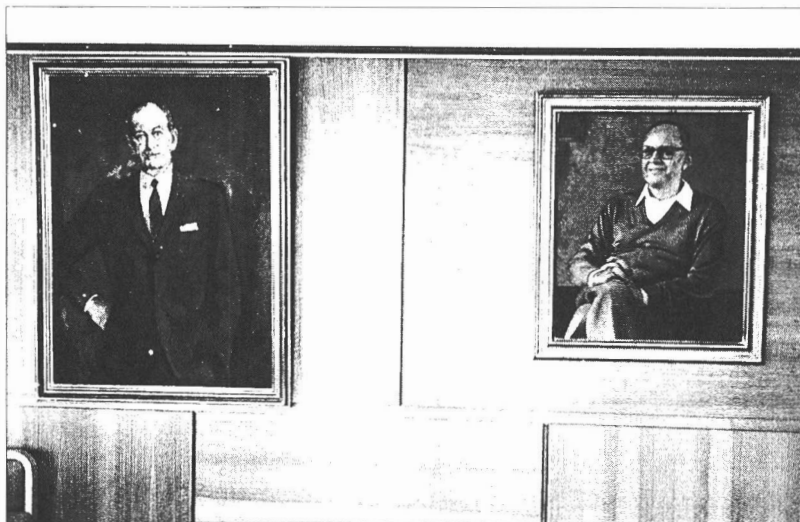
I samband med min och Clas avgång talades det en del om att det kunde bli svårt att finna en ny och verkligt förstklassig ledning. De farhågorna visade sig helt ogrundade. Man fann snabbt i Bengt Braun en ny vd, som verkligen visat sig ha förmåga att handskas med de besvärliga problem företaget ställts inför.

Men allt detta är länge sedan och mina känslor när jag nu i minnet återupplever min tid i tidningshuset i Marieberg är vemod, saknad och även viss ledsnad. Jag tycker det är tråkigt att min tid med Abbe slutade på detta sätt. Jag hyste uppriktig vänskap och beundran för honom. Jag hade gärna velat gå på hans begravning i Oscarskyrkan för att på så sätt visa min uppskattning och respekt. Jag avstod emellertid eftersom det kunde kännas besvärande för hans närmaste. Jag nöjde mig med att i brev till hans hustru ge uttryck för mina känslor.

Styrelsen lät måla mitt porträtt efter min avgång. En besökare i styrelsesalen kunde konstatera att på fondväggen satt Abbe och jag bredvid varandra i olja. Livet är sannerligen fullt av ironier. Eller satt förresten. Han stod i direktörspose med kostym och väst och slips, medan jag satt i tröja och utan slips.

Saknaden hänger ihop med att tiden med tidningarna var så rolig och så stimulerande och vitaliserande. Vemodet hänger ihop med Gerard, som dog året innan jag lämnade.

Många har vittnat om de starka känslor av tillgivenhet, värme och ömhet han väckte hos sina medmänniskor. Han var ingen stridens



*Abbes och mitt porträtt i Mariebergs styrelserum.  
Bild från sommaren 1998, då Abbes porträtt hade bytts  
mot en ungdomligare och mindre majestätisk version.*

man och undvek konflikter. Det var säkerligen klokt av honom att avstå från ordförandeuppgiften. Den hade inte passat honom så bra. Men som klok rådgivare och människa blev han mig mycket kär. Många är de gånger vi suttit tillsammans i min salong på banken eller i lunchrummet ut mot Strömmen. Med inlevelse, entusiasm och engagemang talade han om människor, den senaste stora kulturartikeln eller diktsamlingen, tavlorna på väggarna och solens glitter i Strömmens vatten. Det känns trist att allt detta obönhörligen är slut.

# Epilog

Genom gardinerna silar det in litet av det grå vinterljuset. Nyss var det alldeles mörkt och jag hörde halvt i sömnen hur tidningsbudet körde upp för vår backe och vände. Måste ha snöat i natt för det lät så dämpat. Känner under täcket värmen från Birgitta. Sträcker ut min hand och når hennes. Den finns alltid där för mig, när jag söker den. Vi ligger ofta så med hand i hand när boken sjunkit mot täcket och man sträckt sig att släcka lampan. Fast när man skall sova på riktigt får man släppa taget annars går det inte så bra. Det är väl åldern. Förr somnade vi ofta i varandras famn.

Närheten och beröringen är viktig för mig och för Birgitta, min hustru. Det är 18 år sedan vi började leva tillsammans i det stora sovrummet under det svarta plåttaket på Klockberga ute i Drottningholm. Det är bara några enstaka nätter vi varit från varandra sedan dess.

Hjalmar Gullberg uttryckte vad det är fråga om i sin sista diktsamling. Den som heter "Ögon Läppar". Dikten är riktad till en amatör som skickat in ett manus. Den unge mannen hoppas på svar och meddelar att han älskar Gullbergs dikter, genomlever en "kris" och är övertygad om att mästaren förstår honom. Svaret blir:

*Till henne Ni har kär  
skall Ni gå med Er konflikt.  
Hon har lösningen. Skriv opp:  
En doft av hägg och kropp  
mot kropp – allt annat är  
lögn och förbannad dikt.*

Mycket blev annorlunda när jag mötte Birgitta. Jag har behov av att planera mitt dagliga liv. Sätta upp mål, som jag skall klara av. Skriva så

och så många sidor före lunch, expediera så och så många brev. Fyller jag mitt förelagda pensum och helst litet mer känns det bra. Uppgiften kan prickas av på listan och jag kan nöjd gå vidare till nästa punkt. Det är litet som den skötsamme skolgossen, som känner sig till fredens när han kan berätta för pappa och mamma att han gjort alla läxorna till i morgon och nu med gott samvete kan springa nedför trapporna och sparka boll med grabbarna ute på Gärdet. Det finns väl också i bakgrunden en känsla av att om jag inte sätter upp mål eller – som på banken – drivs fram av yttre aktiviteter, så förfaller jag lätt till att gå och driva eller ligga och drömma. Jag behöver styrkebälten jag själv tillverkar.

Det här sättet att fungera är Birgitta fullkomligt främmande. Att planera långt i förväg är henne djupt motbjudande. För henne är varje dag en möjlighet till något oväntat, nytt och spännande. Det gäller att ta vara på de tillfällen som kan yppa sig. Att planlägga veckor innan är som att strö tung och grå aska på fantasins vingar. Leken och spänningen försvinner.

Nej, låt oss ge oss ut öppna för alla de möjligheter som livet kan erbjuda. Det var ju synd att biljetterna hunnit ta slut, men vi hittar säkert något annat.

Jag sover tungt i min säng i Florens när vi är där en påsk. Känner hur Birgitta puffar på mig.

– Hör du klockorna från Domen. De ringer till midnattsmässan. Det lär vara något enastående. Kom så klär vi på oss och går ned.

– Ja, men det var ju i morgon vi skulle gå dit.

– Nej kom nu, det här är något man absolut inte får missa.

Sömndrucken och motvillig och småhuttig i kylan går jag nedför trapporna och sedan står vi i kyrkan fylld ända ut till murarna av tusentals människor. Som de står vi med ljus i händerna och högt däruppe över oss välver sig Brunelleschis hisnande kupol. Känner och förstår i min otrogna själ hur människor kan fyllas av trons under. Vi blir kvar länge och låter stämningen fylla oss. Sedan går vi sakta utmed Arno när natten bleknar och domens skaror försvinner bort i gränderna.

– Nu ångrar du väl inte att jag väckte dig fast du var så sur och ovillig?

– Nej, jag gör väl inte det.

Med Birgitta kom äventyret in i mitt liv. Ja, inte äventyret som djärva bergsbestigningar eller andra vågsamheter, utan äventyret som livsidé. Innan var jag väl litet som en motor som inte gick på alla

cylindrarna. Nu tänder det bättre även på de som tidigare nyttjades föga.

Det här behovet av att planera och ruta in sin dag kan kännas litet torftigt, men är naturligtvis många gånger nödvändigt för att något ordentligt arbete skall bli gjort, och präglar livet i vårt land. Planeringskalendern är direktörens centrala arbetsinstrument. När vi funderar över vad vi gjorde med vårt liv under förra veckan, månaden eller året är det i den vi slår upp. Så är det inte bara för direktörer.

Har läst någonstans hur systematiskt Strindberg delade upp sin dag mellan författande och umgänge. Och hur viktigt det var för honom att det på bordet låg en rad pryddigt vässade Faber nr 2 bredvid buntten av Lessebo gula, skurna och i folio. Det är – utan alla jämförelser i övrigt – likadant för mig. Det är svårt att komma i gång om där inte framför mig ligger Esseltes rutade hålslagna A4 nr 13413 och två Pilot The Shaker 0,5 H-1010. Det är klart att det går med annat papper och andra pennor eller med datorn, men det är inte alls samma sak.

Och nu kan jag snart pricka av att sista sidan på den här boken om mitt liv blivit skriven. Det känns bra att ha fyllt sitt pensum.

---

För Birgitta har funnits mycket som varit svårt: den smärtsamma döden, föräldrarnas konkurs och skilsmässa; en liten flicka som står i snön utanför huset uppe i Umeå, när möblerna bärs ut. Men rädslor gäller det att hålla ifrån sig, att öppna sig för det oväntade och att leka. Det håller demonerna på avstånd.

Kundmiddagen på banken drog ut på tiden och det är sent när jag kör upp för backen till Klockberga, svänger och backar ned, parkerar och sätter i värmaren. Ser ljuset när jag går den breda och långa trappan upp till dörren med glas ända ned. Ljuset i staken på stengolvet har nästan brunnit ned, men kastar sken på Peter Dahls lilla statyett av Fröja, som står bredvid. I handen håller hon upp min gamla doktorskrans och en lapp från Birgitta att hon hoppas jag haft det bra och ger mig en välkomstkram. Snart är jag där uppe och smyger mycket varligt och försiktigt min hand i hennes. Det är synd att väcka henne om hon sover djupt.

Det finns mycket för oss att leka med. Peter Dahl har gett Fröja en pendang i en liten Backus och ibland finns en liten överraskningspresent åt någon av oss på tallriken vid middagen i köket. Det är ju fan-



*Klockbergas entré. Pelarens skugga på golvet är i sten.*

rasilöst att bara ställa fram delikatessosten från Hallen på en tallrik, nej den skall ligga i sitt fantasieggande paket dold av servetten och med en ros instucken. Birgitta är bättre på att leka än jag. Men jag lär mig.

---

– Vi måste nog ha två kalkoner i år till middagen på annandag jul, vi blir så många. Om jag inte räknat fel blir vi 25. Du vet vi har ju två familjer, min och din.

– Ja, men Birgitta det går ju inte även om vi lägger i alla skivor i bordet och drar ut så man knappast kommer runt vid ändarna. Det finns helt enkelt inte plats för så många.

– Du skall se att det ordnar sig. Jag har tänkt att eftersom barnbarnen är så stora nu så gör vi två serveringslag. Erik får ta hand om det



*Johan, min finländske svärson, skär den ena kalkonen på annandagsmiddagen.  
Birgitta beundrar honom och till höger serverar Anna – hennes barnbarn  
– Margaret Cugler-Halling, som är Birgittas systerdotter.*

ena och Alexander det andra. Eriks lag får sköta serveringen första halvan av middagen och sedan får Alexanders lag ta vid och då får det första laget sitta på deras platser. Och du vet när alla har fått sin marängsviss så försvinner snart småbarnen en trappa upp till tv:n. Glöm förresten inte att ta med dig en krona till Jenkins Up. Kommer du ihåg förra året då bordet var avdukat och alla satt där så förvåntansfulla med händerna på den svarta skivan och så var det ingen som hade en krona.

– Men Birgitta, är du säker på att vi verkligen skall ha middagen även i år? Du är ju inte i din första ungdom, du har faktiskt fyllt 75 och det blir så mycket jobb för dig.

– Jo, det är mycket jobb. Men Maria och dina flickor och Bembe hjälper mig så bra. Fanny kommer med flyget från Helsingfors redan på eftermiddagen och hon är verkligen effektiv. Och du vet jag tycker det är roligt och det är ju sånt här som gör att man är och blir en familj. Då måste man träffas. Det är som med blommor. Dem måste man vattna och prata med för de skall trivas och gå i blom.

– Ja, jag vet. Det brukar sägas att ni kvinnor är duktigare på det här med känslor och sociala kontakter och det är en könsdifferens kvin-

norna inte brukar protestera mot, utan gärna tar till sig. I vårt fall är det verkligen sant. På sånt är du mycket bättre än jag. Det är inte lika naturligt för mig som för dig.

– Det är nog sant, men jag tycker faktiskt du har bättrat dig en del. Du förstår man får bjuda till, det går inte av sig självt.

---

Med Birgitta kom arkitekturen in i mitt liv. Det kan låta litet konstigt med tanke på att jag är ett arkitektbarn, men när jag växte upp var pappa mer företagsledare än arkitekt. De problem som fångade honom var hur man skulle kunna rationalisera och därmed förbilliga byggande och underhåll av bostäder. På 20-talet hade pappa arbetat med den arkitektoniska gestaltningen och formgivningen och åstadkommit verk som stått sig bra, till exempel Kungstornen. Men under trettioalet tog arbetet med att bygga upp HSB allt mer av hans tid. Arkitektuppgiften fick andra ta över.

Birgitta har starka estetiska intressen och stor känsla för form och färg och har naturligtvis påverkats av sitt långa äktenskap med Peter Celsing, en av Sveriges verkligt betydande arkitekter under 1900-talet.

Efter Peters död 1974 drev Birgitta arkitektkontoret vidare under några år, då medarbetarna avslutade det stora arbetet med den nya Riksbanken. Kontoret låg vid Kornhamnstorg i det hus som har en passage till Västerlånggatan. Huset ägdes av Birgitta och hennes barn. I en del av det tidigare ritkontoret skapade hon ett arkiv och museum i våningsformat som innehåller Peters ritningar, akvareller och modeller och verk av de konstnärer han samarbetade med. Här finns förlagan till Olle Nymans takmålning i Olaus Petri-kyrkan, Bror Hjorths första förslag till Jesusbild för Thomaskyrkan i Vällingby och Vera Nilssons i trä huggna utkast till den vite och den svarte brodern för Nacksta kyrka i Sundsvall. I arkivet ordnas visningar för utländska specialister, undervisning för elever vid KTH, och dess samlingar bildar underlag för forskning och böcker och utställningar om Peter Celsingens verk.

När jag kom in i bilden stod familjen inför att fastigheten behövde grundligt renoveras och grundförstärkas. Hälften av huset låg innanför den gamla stadsmuren medan den andra halvan vilade på träpålar i den gamla sjöbottnen utanför muren. Det verkade lämpligt att någon professionell byggare tog hand om det komplicerade arbete som förestod. Familjen sålde därför i början av 80-talet fastigheten till JM, men ar-

kivet och några av familjens medlemmar blev kvar i huset. Med hjälp av de pengar som på så sätt kom loss bildade Birgitta och hennes barn, Maria och Johan, Celsingstiftelsen, som har till uppgift att stödja forskning och utbildning om svensk arkitektur.

Till stiftelsen är knuten en nämnd av sakkunniga, som delar ut de pengar som stiftelsen avkastar. Birgitta är nämndens ordförande och i övrigt sitter där Gunnar Mattsson, Sivert Lindblom, Bengt Lindroos, Krister Lindstedt och Johan Mårtelius. Välkända namn inom svensk arkitektur. För egen del är jag sekreterare i nämnden. Det är ingen stor stiftelse, men vi har i alla fall under de år vi verkat klarat av att dela ut nästan tre miljoner. Det har varit roligt att se hur ungdomar som fått det årliga Celsingpriset senare kommit att spela viktiga roller inom svensk arkitektur och hur initiativ, som vi stött, gett betydelsefulla resultat.

För min del har sekreterarskapet inneburit att jag kommit in i en värld där arkitektoniska problem och synsätt ständigt finns med, och ständigt diskuteras, och fått uppleva hur berikande det varit. Jag skulle tro att många människor, liksom jag, oreflekterat känner sig i stånd att tycka till om något är vackert eller fult, bra eller dåligt. Men det är en illusion, man behöver träna och utveckla sina sinnen för att förstå och känna. Det förstår man när man är tillsammans med professionella. En som verkligen är professionell är för övrigt Birgitta. Av henne har jag lärt mig hur viktig omsorgen om detaljerna är för helhetsupplevelser. Och det har jag förstått, när jag lyssnat till nämndens diskussioner, då vi träffas i arkivets lokaler. En miljö som i alla detaljer är uttänkt och formad av Birgitta.

Konsten formar och berikar våra liv och fördjupar vår uppfattning om den verklighet som omger oss. Den konst som gör det på det mest ingripande sättet är otvivelaktigt arkitekturen. Tyvärr är många arkitekter rätt släta konstnärer och deras uppdragsgivare har ofta föga sinne för konstnärliga värden.

---

När jag tänker tillbaka på mitt liv kan jag inte tycka annat än att jag varit osedvanligt gynnad. Haft världslig framgång och få motgångar och framför allt hela tiden haft så roligt i mitt arbete, även om det ibland kan ha känts tungt och motigt. Men det har löst sig. Med de uppgifter jag haft är det väl oundvikligt att en del tyckt illa om vad jag

gjort och gjort dem. Men jag tror inte det är så många. Det kanske är självbedrägeri, och förresten fanns det en del fåhundar, som jag inte har så mycket medlidande med.

Det är mycket som varit roligt med arbetet, men framför allt har det roliga nog varit problemlösandet. Att fundera igenom alla aspekter och försöka se frågan utifrån och utan alla förutfattade och nästan omedvetna föreställningar om hur saker och ting ligger till och bör ligga till. Att göra det och så småningom komma fram till något som man verkligen tror på och där grunden känns säker, det är en nästan fysisk njutning.

Min långa tid som forskare och den träning och det patos det gav mig är något som i hög grad har färgat mitt liv. Sanningssökandets patos och den vetenskapliga tekniken att försöka komma så nära sanningen som möjligt. De bra saker jag kan ha utträttat hänger nog mycket ihop med dessa upplevelser och den träningen.

---

Mina år sedan jag blev pensionär på "riktigt" vid 70 års ålder har sannerligen blivit mycket aktiva, som framgått av det föregående. Under dessa år har jag i själva verket arbetat lika mycket som tidigare och varit lika mycket i mitt rum på banken. Det är först på senaste tiden som jag märkt att jag inte orkar som förr. Med tanke på att jag är 78 år när jag skriver detta måste de flesta säga sig att jag har anledning vara mycket tacksam för att kropp och själsförmågor fortfarande fungerar något så när.

Att på detta sätt ha möjlighet att fortsätta vara aktiv inom sitt yrkesområde är verkligen något jag känner stor tacksamhet inför. Det är få förunnat och en stor skillnad mot hur många andra pensionärer har det. Många av mina yrkesbröder i direktörsskrået skulle gärna velat fortsätta att vara aktiva, men när de lämnar sina ofta centrala uppgifter förs de snabbt åt sidan av de nya makthavarna. Det går sannerligen ingen nöd på dem, men det blir att spela golf i Marbella, njuta av solen på Rivieran och träffas till cocktail med andra pensionärer. Och det är något helt annat än att känna att man har en uppgift och finns med i ett sammanhang. Det är en sorts liv som jag inte behövt anpassa mig till.

---

Att diskutera sina krämpor är ett kärt samtalsämne oss gamlingar emellan. Får jag tala om mitt onda ben skall jag sen lyssna till din dåliga rygg. Särskilt dåliga ryggar är ett bra samtalsämne. Nästan alla människor har haft någon släng av det och vi är alla lika ivriga att berätta om de mirakelkurer vi varit med om. Visar de andra bristande intresse för vår chiropraktor, naprapat, ortoped eller sjukgymnast känns det nästan som en förolämpning.

För egen del – ni märker hur jag smugit mig in på ämnet – har jag haft besvär med ryggen i mer än trettio år. När det är riktigt illa kan jag inte hålla mig upprätt. Ryggen viker sig. Att stå är lika svårt som att få en välkokt sparris att stå upp genom att hålla den i nederändan. Försök får ni se. I sådana lägen får man ta till kryckorna. Då går det rätt bra.

Det var för övrigt i det skicket och med hjälp av kryckor som jag uppträdde inför Handelsbankens styrelse, när jag första gången mötte den in corpore. Jag kan tänka mig att en eller annan styrelseledamot med viss oro frågade sig vad det egentligen var för vd som presidiet hade städslat, när de såg mig ta mig in i styrelsesalen med hjälp av kryckorna.

Det här var våren 1970 och det var en vår då det förvisso fanns mycket som skulle göras på kort tid. Mitt intresse för att delta i långrandiga sammanträden med talföra deltagare var mycket begränsat. Jag ville snabbt komma ut genom dörren och fortsätta att agera. Jag brukar berätta att i sådana sammanhang är kryckorna inte så dumma.

För att uppnå önskad effekt anländer man sist till sammanträdet, tar sig med hjälp av kryckorna fram till bordet, sänker sig med ett visst besvär och ett tappert stön ned i stolen varefter man låter kryckorna skramla i golvet och avlåter följande replik:

– Ja, mina herrar, ni får ursäkta mig, men jag vore tacksam om vi i dag kunde ta det här litet snabbt.

Även hårdhudade personer som normalt är mycket talföra brukar anpassa sig till en sådan regianvisning och bli fåordiga. Det är väl möjligt att jag denna vår behöll kryckorna litet längre än nödvändigt.

Många har skildrat hur kroppen successivt förfaller med stigande ålder. Du hör sämre, ögonen orkar sämre och du hoppar inte lika lätt ned i en vickig jolle som du gjorde förr. Nu tar du dig i jollen med stor försiktighet och det känns om du springer upp för trappan, om du ens springer. Och det var länge sedan du lyfte trädgårdsparasollens tunga betongfundament. Avundsjukt ser du ditt tjugoåriga barnbarn bära iväg med det som ingenting.



*Birgitta på Bullarens akterdäck en morgon. Dagen ännu kvar  
och det drar svagt från Bänöhället.*

När det gäller själsförmögenheterna märker du ingen skillnad. Du tycker du tänker lika bra eller dåligt som förr. Men det här att du tappar namn, det har alldeles tydligt börjat tillta. Den obehagliga sanningen är ju också att när det gäller själsförmögenheterna är det du själv som tillhandahåller mätinstrumentet och det har kanske ändrat sig och ger fel utslag.

Förändringarna kommer successivt och smygande, men ibland passerar du vägskalet. I sexton somrar hade Birgitta och jag seglat i den Åboländska skärgården. Gått över de vida fjärdarna vid havets rand och ibland över Ålands hav till Sverige. Vi hade seglat i veckor. Det hade betytt mycket för oss båda. Men förra sommaren kände jag att nu var nog tiden inne att sätta punkt. Förmodligen skulle det gått bra, men kommer en häftig åskby eller kantrar vinden på natten och båten börjar dragga kan man inte ligga i kojen för att ryggen blivit dålig eller konstatera att krafterna inte räcker till att få upp det tunga ankarret. Klarar man inte av situationen kan det gå riktigt illa. Sådana risker kan man inte utsätta sin hustru för och rimligen inte heller sig själv. Det var ett mycket vemodigt avsked till solglittret över Gullkrona fjärd och Sjöbjörnarnas bastu på Ånsören, där man i den sena sommarnatten sänkte sig ned i det kristallklara vattnet inför havets majestät. Aldrig mer

skulle jag halvvaket lyssna till regnets smatter mot rufftaket när vi ligger i vår speciella hamn i skären söder om Kökar. Nu var det aldrig mer, aldrig mer.

Nu hade döden ryckt ett stycke närmare. Det är väl sådant som skall stämma till eftertanke, till djupa och vackra tankar inför det oundvikliga, det enda absolut säkra. Eller kanske till skräck och en tro på något efter detta som kan ge hopp och lindra skrällen.

Men det väcks vare sig skräck eller djupa tankar. Kanske har jag för dålig fantasi eller skjuter det obehagliga ifrån mig. Det får man hjälpa med av omgivningen. Barnen märker förändringarna men vill inte riktigt se. Pappa har alltid funnits och skall alltid finnas. För barnbarnen är det nog annorlunda. Att morfar skall försvinna är naturligt och ingenting märkvärdigt. För att inte tala om barnbarnsbarnen. Jag har faktiskt tre sådana.

Kanske är det också så naturen har tänkt sig att vi skall reagera så länge vi har kvar lusten att leva och verka. Fram till dess är döden inte så intressant. Den dag vi inte har kvar lusten är det dags. Det brukar berättas om fall där aktiva människor en dag förklarar att nu får det vara nog. De slutar äta och tynar snabbt bort. Turligt nog har de i de här fallen sluppit anhöriga eller beskäftig sjukvårdspersonal som på alla sätt försöker hålla dem vid liv. Kanske hoppas jag att det skall bli så för mig och att jag slipper bli ett vårdpaket. Att det blir som Birger Sjöberg beskriver i den Bleka Dödens Minut, som kommer till slut. Då man

*”som ett blad faller ner,  
virvlar runt och beger  
sig till vila bland stoft och strå.  
Daggen faller, och frosten gör vitt,  
snart är bladet i smulor förspritt”*

Så är det nog och sedan inget mer. Men naturligtvis är jag så barnslig, att jag liksom Birger Sjöberg hoppas du skall lägga en ros hos mig på kullen, när du går där förbi, fast om dess doft ingen aning jag har. Det fanns väl även sådana tankar när pappa alla jular tog oss med till familjegraven på Solna kyrkogård liksom hans far gjort med honom och som jag gör med mina barn och barnbarn.

För pappa blev det annorlunda. Liksom jag var han aktiv långt efter vanlig pensionsålder. När han fyllt 70 ringde han mig en dag och berättade att han sagt upp sig. Jag frågade om det var så klokt. I den åldern växer ju inte nya jobb på trän. Jo, det hade det gjort. Han hade

blivit erbjuden att som ordförande leda en ny institution som hette Byggtjänst. Med kraft grep han sig an uppgiften. Varje dag for han ned till kontoret. Tills han en dag då han körde uppför Värtavägen fick en propp i hjärnan. Turligt nog hände ingen olycka, bilen blev bara stående. Några dagar senare var han död. En sådan död är också en nåd att stilla bedja om. Att fällas mitt i loppet. Men han blev inte lika gammal som jag. I dag hade han varit död i tre månader.

Varför skriver jag det här? Kanske därför att det känns bra att försöka skriva om döden och tänka på den. Något jag nästan aldrig annars gör. Det är väl ett sätt att vänja sig. En mening med memoarer är ju också att de skall säga något om personen som skriver dem. Då är det inte helt ointressant vad han tänkte om döden och hur han reagerade inför den. Är vad han skriver torftigt och föga djupsinnigt så säger också det någonting.

Men när jag var ung då tänkte jag ofta på döden. Dess visshet och obevklighet var hemsk och skrämmande. Skulle det liv, som då fyllde mig till brädden, bara släckas ut?

Föreställde mig att det kanske ändå var som Birger Sjöberg skrivit:

*”Trodde min broder rätt, är döden ett bekymmer,  
vilken lik ängslan nog tör äga övergång.  
Morgonen bräcker lätt, i samma stund det skymmer.  
Bäst som vårt solsken dog – det sken vid fågelsång.  
Just som jag kved ’Jag dör’,  
Drömmande jag mig rör,  
Svävande fram på ängar.  
Strängar i vindstråk jag hör.”*

Men nu har den tron lämnat mig och det drar kallare.

## Personregister

- Abenius, Håkan 25  
Agdur, Bertil 77  
Agell, Jonas 229  
Ahlmark, Per 343  
Ahlström, familjen 19  
Ahrland, Karin 221  
Ahrsjö, Åke 278, 337  
Albinsson Bruhner, Göran 58, 218  
Alfredsson, Hasse 31  
Ambjörnsson, Ronny 50  
Andersson, Gösta 71, 72  
Andersson, K.G. 71  
Andersson, Tore 49  
Aurell, Kathrine 115  
Aurell, Tage 115
- Barneus, Rune 122  
Barnevik, Percy 291, 292, 293  
Berg, Björn 12  
Berggren, Erik 18, 27  
Berggren, Nils 302  
Bernadotte, Sigvard 170  
Bertmar, Lars 228  
Bild, Magnus 96  
Bjerström, Yngve 92  
Boalt, Gunnar 58  
Bohman, Gösta 228  
Boman, rektor 20  
Bonnier, Albert 261, 268, 335  
Bonnier, familjen 261, 278, 304,  
332–333, 334, 349  
Bonnier, Gerard 268, 332, 341, 342,  
343, 357  
Bonnier, Jeanette 346  
Bonnier, Johan "Joja" 332, 343, 351  
Bonnier, Kaj 332  
Bonnier, Karl-Otto 332, 337  
Bonnier, Lisen 337
- Bonnier, Lukas 348  
Bonnier, Pontus 332  
Bonnier, Thomas 331, 342, 343  
Bonnier, Tor 332  
Bonnier, Åke 332  
Borgström, Johan 362, 364  
Borgström, Erik 361  
Borgström (Wallander) Fanny 22,  
53, 97, 98, 362  
Braun, Bengt 352, 356  
Bromell, Evert 127, 128, 129  
Browaldh, Ernfrid 72, 169, 302, 320  
Browaldh, Tore 18, 28, 29, 39, 51,  
81, 83, 86, 117, 118, 119, 132,  
133–142, 169, 181, 182, 183,  
196, 201, 202, 210, 253, 272,  
302, 306  
Brändström, Kjell 147  
Burlin, Henning 44, 64  
Burns, James 276
- Callans, Arne 81, 108, 109  
Carlgren, Matts 51, 52, 267, 268,  
279, 286, 288  
Carlsson, Börje 38, 128  
Carlsson, Ingvar 220  
Carlzon, Jan 124  
Celsing, Anna 362  
Celsing, Birgitta 256, 330, 358,  
359, 361, 362, 363, 364, 367  
Celsing, Peter 256, 363  
Celsing Larsson, Maria 362, 364  
Christensson, Petrus 270, 273  
Churchill, Winston 180  
Clason, I.G. 13  
Corbusier 30  
Cugler-Halling, Margaret "Bembe"  
362

- Dahl, Peter 360  
 Dahlbäck, Claes 293  
 Dahlgren, Bo 216, 217, 219  
 Dahlkvist, Leif 211  
 Dahlqvist, Börje 338  
 Dahlström, Lennart 324  
 Dahmén, Erik 58  
 Damberg, Bo 36, 37  
 Dennis, Bengt 88, 137, 232, 233,  
 234, 342, 343, 344, 345  
 Douglas, Gustaf 320, 321, 340, 341,  
 351  
 Douglas-sfär 304
- Edin, P.O. 168, 169  
 Edström, Gösta 105  
 Edström, Helge 12, 13, 14  
 Edström, Olle 53  
 Egelius, Lars 297  
 Ehn, Erik 44, 121, 122  
 Ehrlemark, Gunnar 114  
 Eklöf, Kurt 81  
 Ekman, familjen 52  
 Ekman, Jan 130, 133–142, 143, 147,  
 148, 155, 170, 174, 210, 280  
 Ekman, konsul 103  
 Elinder, Erik 29, 114, 115, 254, 265  
 Elinder, Inga Lisa 115  
 Ellis, Charles 188  
 Engelfelt, Ninnie 15  
 Engfors, Göte 294  
 Englund, Peter 229, 238  
 Enström, Axel 18, 19, 113, 302  
 Ericson, Nils 273  
 Erikson, Moltas 35  
 Eriksson, Christian 112  
 Eriksson, Svea 98
- Feinsilber, Carl-Erik 352, 353  
 Feldt, Kjell-Olof 182, 193, 273, 274,  
 345  
 Fischer, Thomas 301
- Forsgårdh, Lars-Erik 250  
 Forslund, Anders 229  
 Forslund, Sten-Erik 63  
 Fougner, Ingegerd 171, 172  
 Fraenkel, Louis 169  
 Franzén, John-E. 138  
 Franzén, Olle 129  
 Fredrikzon, Ulla 172, 173  
 Frisk, Nils Axel 227  
 Fälldin, Thorbjörn 141, 167,  
 168, 202
- Gardie, Magnus Gabriel de la  
 114  
 Geer, Carl de 86, 87  
 Geijer, Margareta 99  
 Gergils, Håkan 218, 221  
 Grafström, Erik 167, 168, 202  
 Granholm, Axel 273  
 Gröndin, Eje 168  
 Gulbrandsen, Odd 58  
 Gullberg, Hjalmar 358  
 Gustafsson, Lars 218  
 Gustav II Adolf, 19  
 Gustavsson, Sten 91  
 Gyllenhammar, P.G. 293, 307,  
 308, 315, 324  
 Göransson, Lasse 254
- Haglund, Wilhelm 132, 133,  
 202  
 Hald, Dicken 114  
 Halling, Alexander 362  
 Hammarskjöld, Dag 81  
 Hammer, Jöns 99  
 Hanell, Gösta 63, 79  
 Hanström, Torsten 26, 74  
 Hedelius, Tom 37, 130, 140,  
 141, 147, 152, 169, 170, 171,  
 173, 174, 177, 182, 183, 210,  
 216, 217, 220, 221, 223, 250,  
 251, 280, 293, 324

Hedell, Bengt 297  
 Hedlund, Gunnar 34, 104, 105, 106,  
 192  
 Hedtjärn, Åke 156  
 Hellerot, Gunnar 15, 27, 36, 57, 67,  
 71, 74, 100, 115, 120–122  
 Hellmér, Sven-Ola 58  
 Henschen, Folke 254  
 Henschen, Helga 255  
 Henschen, Signe 254, 255  
 Hermansson, C.H. 301, 303  
 Hillblad, Lennart 43  
 Hjalmarson, Harry 117  
 Hjort, Bror 363  
 Holmqvist, Eric 226  
 Huldt, Mats 317  
 Hult, Bengt 190, 193  
 Husén, Torsten 280  
 Huss, Erik 10, 14, 15, 16, 50, 71, 82,  
 254, 268, 349  
 Härleman, Carl 156  
 Hybbinette, Anna-Greta 221, 222  
 Höglund, Rune 86, 117, 134, 169,  
 170, 224, 253  
 Hörngren, Lars 236, 237, 238  
 Höök, Erik 229  
  
 Ingves, Stefan 229  
  
 Jansson, Sven B.F. 257  
 Joge, Sven 81, 84, 85  
 Johansson, Barbro 208  
 Johansson, Lennart 130  
 Johansson, Sven-Erik 190, 191  
 Johnsson, Hans-Ingvar 342  
 Johnsson, Sven 20  
 Johnson-sfär 304  
 Jolin, Einar 170  
 Jonsson, Arne 22  
 Jonung, Lars 229  
 Josefson, Ann-Marie 54  
 Josefson, Ruben 54  
  
 Jungenfelt, Karl 183  
 Jutterström, Christina 345, 349  
  
 Kamprad, Ingvar 321  
 Karhinen, Helge 78  
 Karlgren, Anton 336  
 Karlsson, Erik 58  
 Karlsson, Vidar 299  
 Keller, fru 98, 99, 116  
 Kempe, familjen 51, 267  
 Kempe, Carl 51, 52  
 Keynes, John Maynard 41, 178  
 Kragh, Börje 229  
 Kreuger, Ivar 17, 18, 53, 294  
 Kritz, Lars 58  
 Kyhlberg, Olof 134–142, 188,  
 199  
 Källqvist, Göran 20  
 Källqvist, Ola 27, 29, 82  
  
 Lagercrantz, Olof 338, 349  
 Lange, Gunnar 67  
 Larsson, Stig 273, 274, 275  
 Laurin, Knut 79  
 Lindberg, August och Augusta 346  
 Lindberg, Per 146, 147, 351, 352  
 Lindblom, Sivert 160, 364  
 Lindenau, Bertil 36, 80  
 Linderoth, Karl-Axel 324  
 Lindgren, Lennart 36  
 Lindmark, Alvar 77  
 Lindmark, Samme 77, 78  
 Lindroos, Bengt 364  
 Lindstedt, Krister 364  
 Lindström, Anders 36  
 Lindström, Henrik 36  
 Ljunggren, Olof 201, 210  
 Lundberg, Arne 63  
 Lundgren, Bo 241  
 Lundqvist, Arne 129  
 Lundqvist, Birger 14  
 Lundqvist, Fabian 34

- Lundvall, Björn 181, 272  
 Luthman, Gösta 53  
 Lybeck, Johan 229  
 Lyberg, Bengt 51, 52  
 Lyberg, Louise 51, 52  
 Löfgren, Esse 58  
 Löwbeer, Hans 246
- Malmgren, Kurt 297  
 Malmström, Gösta 92  
 Marklund, Bror 69  
 Mattsson, Gunnar 364  
 Meidner, Rudolf 197, 209  
 Mehr, Hjalmar 156, 157  
 Melin, Hilding 33  
 Modin, Alvar 99  
 Mogren, Håkan 318  
 Mossberg, Eije 18, 19, 270, 302  
 Myhrman, Johan 229  
 Myrdal, Jan 166  
 Mäkinen, Matti 56  
 Måberg, Olle 332, 333, 335, 336,  
 346  
 Mårtelius, Johan 364  
 Mårtensson, Arne 130, 131, 173,  
 174, 175, 177, 280  
 Mårtensson, Helen 175  
 Mörch, familjen 19  
 Mörch, Yngve 71, 116
- Nabseth, Lars 210  
 Nicolin, Curt 201, 210, 212  
 Nillbrand, Stig 36  
 Nilsson, Bengt 61  
 Nilsson, Vera 363  
 Nisses, Anders 20  
 Nordenson, Jonas 135  
 Nordlander, Carl-Henrik 82, 88, 228  
 Nordlander, Ivar 21  
 Nyberg, familjen 19  
 Nyberg, Inge 211  
 Nyberg, Lars 228, 229
- Nycander, Svante 349  
 Nycop, Carl Adam 343  
 Nylén, Johan 92  
 Nyman, Olle 363  
 Nyrén, Carl 160  
 Nyrén, Jan 147  
 Nyström, Georg 221
- Odelfelt, Bertil 224  
 Odhner, Claes Erik 107  
 Odnevall, Leon 137  
 Olhede, Sven Göran 166  
 Olofson, Arne 43  
 Olrog, Ulf Peder 20  
 Olson, Gösta 255  
 Olsson, Bertil 64, 65  
 Olsson, Ecke 97  
 Olsson, Nils 45  
 Olsson, Sten A. 321  
 Olsson, Stig 49
- Palme, Olof 339  
 Penser, Erik 301  
 Persson, Erling 321  
 Persson, Sven 52, 79  
 Peterson, Thage G. 190  
 Petré, Gustaf 333  
 Petterson, Karl-Henrik 43  
 Platen, Buster von 337
- Raab, Sven 82  
 Ramel, Stig 133  
 Ramklint, Lars 342  
 Ramqvist, Lars 272, 280  
 Randholm, Gunnar 209–210  
 Rausing, Ruben 321  
 Rehn, Gösta 107  
 Rehn, Jean Eric 156  
 Reinius, Ulla 190, 191, 193, 194  
 Reuterskiöld, Clas 293, 341, 346,  
 347, 348, 349, 350, 351, 352,  
 353, 354, 355

Reuterskiöld, Gustaf 92  
 Ring, Sture 340  
 Ringholm, Bosse 164  
 Rockefeller, David 156  
 Rogberg (Wallander), Anna 22, 98  
 Rogberg, Nils, direktör 71, 98,  
 268  
 Rogberg, Nils, läkare 98  
 Romney, Jan 205  
 Rosén, bröderna 265–266  
 Rosengren, Björn 238  
 Roos, familjen 90, 91, 174  
 Roos, Axel ”Acke” 90, 91, 92  
 Rosén, Nils Gustav 114  
 Runnqvist, Ann Mari 256  
 Runnqvist, Harry 256  
 Ruth, Arne 349  
 Rydin, Bo 293  
 Rylander, Gunnel 239, 240

Sahlin, Mona 231  
 Sandberg, Ragnar 92, 171  
 Sayed, Refaat el 174  
 Scharp, Anders 293  
 Schein, Harry 109  
 Schlyter, Hans 17, 97, 98  
 Schultz, Åke von 20  
 Sehlstedt, Elias 13  
 Sjöberg, Birger 368, 369  
 Sjöberg, Gustaf 238  
 Sjöstedt, K.G. 15  
 Sjöström, Harry 21  
 Skoglund, Arvid 92  
 Skoglund, Gösta 52, 93  
 Skytt, Torsten 198  
 Sprängare, Björn 324  
 Stahle, Hans 271  
 Stenbeck-sfär 304  
 Stenberg, Jan 282  
 Stiernhielm, Georg 9  
 Strandell, Yvonne 172  
 Strindberg, August 294, 360

Sträng, Gunnar 33, 34, 61, 84,  
 87, 137, 166, 190, 226, 227,  
 241  
 Strömberg, Arne 46, 47, 117  
 Strömstedt, Bo 278, 334, 337,  
 343, 345, 349, 350, 352  
 Strömstedt, Margareta 349  
 Stähle, Nils 132, 133  
 Sundblad, Britta 24, 25  
 Sundblad, Erik 24, 109, 111,  
 271  
 Sundblad, Gunnar 24  
 Sundblad, Göran 25  
 Sundblad, Lars 25, 63, 271  
 Sundhed, Hans 49  
 Sundin, Anneli 300  
 Sundqvist, Sven Ivan 300, 301,  
 303, 304, 313, 314, 338  
 Sundström, Göran 44  
 Svalling, Gunnar 180  
 Svedberg, Björn 272  
 Svennilson, Ingvar 108  
 Svensson, Sven G. 333  
 Synnergren, Stig 271  
 Söderberg, Ewert 21  
 Söderberg-sfär 304  
 Söderblom, Nathan 112  
 Söderlund, Thord 44  
 Södersten, Jan 229  
 Söderström, Lars 49  
 Sörensen, trävaruman 156

Tarschys, Daniel 166  
 Tengblom, Anders 155  
 Thiel, Ernest 254  
 Thomson, Arthur 114  
 Thunholm, Lars Erik 81, 86,  
 153, 225  
 Tidefelt, Sune 197  
 Tramcourt, madame 112  
 Treffenberg, Curry 21  
 Trygger, Carl 109

- Tunander, Britt 23, 32  
Tunander, Ingemar 23, 32
- Uggla, Claës 222
- Walberg, Sten 94, 205, 224  
Wall, Anders 75, 268, 301, 306,  
307, 308, 309, 325  
Wallander, Ann Charlotte 22, 23,  
99, 115  
Wallander-Olsson, Malin 22, 97,  
156, 165  
Wallenberg, A.O. 17, 195  
Wallenberg, familjen 91, 153, 195,  
267, 291, 303, 304, 320, 328,  
331–333  
Wallenberg, Jakob 25, 109, 117  
Wallenberg, Marc "Boy-Boy" 35, 81,  
86, 91, 153  
Wallenberg, Marcus "Dodde" 20,  
72, 117, 119, 136, 137, 138, 139,  
153, 180, 181, 267, 271, 272,  
279, 300, 303, 320  
Wallenberg, Peter "Pirre" 281  
Wallgren, Sven 210  
Weil, Robert 309, 321  
Velandar, Gustaf 20  
Velandar, Jan 20  
Wendt, Brynolf 79, 80  
Versteegh, Arend 103, 104  
Versteegh, familjen 52  
Versteegh, Gerhard 102, 103, 104,  
105  
Werthén, Hans 197, 272  
Wesström, Erik 54  
Wesström, Maj 54  
Westerlind, Peter 205  
Westerlund, Hans 14, 80  
Westin, Bertil 43  
Westling, Harald 121
- Wickman, Gustaf 112  
Wickman, Krister 88, 107, 108,  
228, 229  
Widman, Dag 114  
Wikander, Sten 190  
Vikblad, Inge 90, 92  
Wikmark, Ebbe 15  
Wikström, Ando 15, 16, 30, 71,  
113  
Wikström, Svante 137  
Wilhelm, prins 112  
Winemar, Curt 67, 68  
Viotti, Staffan 229, 237  
Wohlin, Lars 88, 232, 233,  
242  
Wohlin, Nils 228  
Wolrath, Björn 324  
Wulff, Kurt 94, 134, 205, 255
- Ytterskog, Kaj 204, 208, 211,  
212, 213
- Zettervall, Helgo 156  
Zorn, Anders 171  
Zorn, Emma 171  
Zweigbergk, Eva von 337  
Zweigbergk, Otto von 336  
Zweigbergk, Åke von 336, 346
- Åkerlund, Lars 162  
Åkerlund, Lena 172  
Åkerman, Johan 333  
Åkerman Johansson, Brita 114  
Åman, Karl Erik 15, 113  
Åsbrink, Per 54, 81, 83, 84, 86,  
87, 88, 224, 227  
Åsbrink, Sven 198  
Åsling, Nils G. 192
- Östberg, Eric 244–245

## *Bildkällor*

Där annat ej anges är fotografier och andra illustrationer hämtade ur familjealbum och släktgömmor.

- 12 Björn Berg
- 14 Birger Lundqvist
- 15 Anders Lindström
- 19 Norrlandsbild Sundsvall
- 34 Sundsvallsbanken
- 43 Anders Lindström
- 68 Foto Norr AB
- 78 Ronny Karlsson/Å&Å Kamerabild
- 85 Håkan Hagwall/FLT PICA
- 92 IBA Industribild AB Sundsvall
- 98 IBA Industribild AB Sundsvall
- 108 Sven Erik Sjöberg/Pressens Bild
- 112 Sundsvallsbanken
- 121 Anders Lindström
- 138 John E Franzén
- 153 SE-Banken
- 159 Gösta Nordin
- 163 Victor Lenson Brott/Fotojournalisten
- 168 Kristina Eriksson
- 170 Gösta Glase
- 222 Kristina Eriksson
- 234 Leif Engberg/Pressens Bild
- 248 P-O Norman/Sv. Aero Bilder
- 274 Industrifotografen AB
- 307 Sören Karlsson/Pressens Bild
- 335 Håkan Hagwall/FLT PICA
- 361 Lars Hallén





Jan Wallander är nationalekonomen och forskaren som blev bankdirektör och räddade den krisdrabbade Handelsbanken genom en kulturrevolution som bildat skola. I styrelserna för några av Sveriges viktigaste företag och som ordförande i flera viktiga utredningar har han påverkat utvecklingen mer än de flesta tunga ledare i näringslivet. Som opinionsbildare har han drivit sina uppfattningar med kraft och konsekvens.

I den andra delen av sin levnadsbeskrivning tar Jan Wallander oss med bakom de stängda maghognydörrarna till näringslivets styrelserum. Han låter oss följa maktstrider och tålmodigt förändringsarbete bakom en utveckling som skapat framgångsrika företag och förändrat arbetsvillkoren för 100 000-tals anställda. Hur blev Handelsbanken Sveriges lönsammaste bank? Hur agerade Marcus Wallenberg som ordförande i Ericsson? Hur gick det till när riksbankschefen läxade upp bankdirektörerna? Varför bordlades den kreditpolitiska utredningen och varför kollapsade bankriskommittén? Vad är sanningen bakom den uppmärksammade konflikten med Abbe Bonnier?

Jan Wallander berättar medryckande om centrala skeenden i svenskt näringsliv utan att väja för motsättningar, konflikter och misslyckanden. Han skildrar makten och dess lockelser. Han tecknar färgstarka porträtt av viktiga ledargestalter i näringsliv och politik. Och han avslöjar att även bankdirektörer har ett privatliv, där kärleken betyder mycket för förmågan att verka som människa och chef.

ISBN 91-7150-734-5



**SNS**  
FÖRLAG