

---

# Jan Wallander: Forskaren som bankdirektör – att utveckla och förändra

SNS Förlag, Stockholm, 1998, 375 s

Jan Wallander är född 1920 och son till Sven Wallander, HSBs grundare på 1920-talet och en av landets mest kända och inflytelserika arkitekter. Bland hans verk finns Kungstornen på Kungsgatan och bostadshusen på Kungsklippan i Stockholm. Som titeln anger har Jan Wallander ett förflutet som forskare, närmare bestämt i nationalekonomi. Efter sin doktorexamen verkade han som nationalekonom vid SNS (Studieförbundet Näringsliv och Samhälle), som han var chef för i början av femtioalet, och sedan IUI (Industriens Utredningsinstitut), vars chef han var mellan 1953 och 1961. Han var direktör i Sundsvallsbanken (SuB) 1961–70, VD i Svenska Handelsbanken (SHB) 1970–78, och dess styrelseordförande mellan 1978 och 1991. Därefter har han innehaft posten som hedersordförande i SHB. Utöver detta har Jan Wallander varit styrelseledamot i en rad svenska företag, bl a Ericsson och Marieberg. I det sistnämnda var han ordförande 1979–88.

Boken är den andra delen av Jan Wallanders memoarer. Den första, *Livet som det blev* (Albert Bonniers förlag, Stockholm), utkom 1997 och behandlar tiden fram till 1960. Detta år utgör en brytpunkt i hans karriär. Det var nämligen nu som han bytte bana från forskare till bankdirektör. Således är det ett mycket naturligt val av tidpunkt att dela memoarerna mellan.

Berättelsen inleds med att författaren 1961 anländer till sitt första arbete som bankdirektör, i SuB. Detta var onekligen ett miljöombyte för en person uppvuxen och bosatt på Östermalm i Stockholm. Familjen med fru och barn följde med, och det gällde nu att försöka stifta nya bekantskaper och acklimatisera sig. Just

denna aspekt av vistelsen i Sundsvall skildras mycket väl. Som framgår senare i boken kom direktörsarbetet i SuB att mycket prägla Jan Wallanders senare arbete i SHB.

1970 fick Jan Wallander en förfrågan av Tore Browaldh om att ta sig an chefskapet i SHB, som var i svårigheter. Det senaste åren hade massmedia talat om skandaler, och dessa hade varit föremål för utredningar i bankspektionen. Bankens VD Rune Haglund hade avgått i början av året, vilket nu öppnade vägen för Wallander. Det var emellertid med viss tvekan som arbetserbjudandet accepterades. I Sundsvall hade familjen Wallander under tio år hunnit etablera sig ordentligt, och ett ansenligt kontaktnät och en vid bekantskapskrets skulle nu överges. Dessutom hade man från SuBs sida sett SHB som den stora kolossen av affärsbanker och dess norrlandsrörelse som ett ständigt orosmoln på konkurrenshimlen. För SHB utgjorde dock Stockholms Enskilda Bank och Skandinaviska Banken huvudkonkurrenterna; SuB var endast en av många provinsbanker i landet. Detta fick Jan Wallander att bestämma sig: han skulle tillträda som VD för Nordens vid denna tid största affärsbank. Denna position skulle dock SHB inte inneha särskilt länge till.

Hösten 1971 kom beskedet: Skandinaviska Banken och Stockholms Enskilda Bank går samman. Den nya SE-banken övertog därmed rollen som Nordens största affärsbank, 25 procent större än SHB. Överraskande nog såg Wallander samgåendet som något positivt för SHB. Stora omställningskostnader skulle drabba den nya banken. Dessutom skulle de företag som lånat i båda dessa banker, som nu

blivit en, tvingas söka sig ytterligare en. Då låg SHB nära till hands. Det visade sig att Wallander hade rätt på dessa punkter: han konstaterar i boken att sammanlagningen i efterhand kom att kraftigt gynna SHB.

Organisatoriskt ville Jan Wallander verka för en kraftig decentralisering i SHB. Motivet var att kreditärenden bäst hanterades nära kunden ute på det aktuella kontoret. Vidare ansåg han att budgeteringen skulle avskaffas; budgetlös verksamhet var något som man med framgång hade praktiserat i SuB. Wallander menade också att det lades ned alldeles för mycket resurser på marknadsföring i syfte att locka långivare. Alla dessa förändringar drevs igenom med lyckat resultat.

Ett speciellt inslag i SHBs personalpolitik som Jan Wallander drev igenom var ett vinstandelssystem: stiftelsen Oktogonen. Genom att banken under goda år avsatte en del av vinsten skulle en summa samlas och förvaltas av stiftelsen för att sedan delas ut i form av pensioner till de anställda. Därmed skulle även de kända delaktighet i resultatet. Det visade sig att det blev många goda år under Wallanders tid i banken. Under årens lopp från starten 1973 kom att avsättas totalt två miljarder kronor till stiftelsen, ett kapital som har vuxit till 10 miljarder.

Datoriseringen inom bankväsendet i Sverige hade kommit i gång på allvar på 1960-talet. En av den nya SHB-ledningens första uppgifter blev att hantera det nya datasystemet, System 71, som var under utveckling inom företaget. Wallander bestämde sig för att projektet omedelbart skulle stoppas. Det skulle med stor sannolikhet inte ligga i linje med de förändringsidéer för bankens verksamhet i övrigt som den nye VD:n hade. Allt arbete avbröts, och det visade sig än en gång att Wallander hade rätt. Anledningen var dock en annan än han själv räknat med: utvecklingen av hård- och mjukvaran hade inte alls kommit så långt som man förväntat sig. Det visade sig att detta var ka-

rakteristiskt för SHBs nya strategi: inga förhastade beslut. Att vara först är sekundärt; att vara bäst är det primära.

En av de senaste decenniernas största förändringar på den svenska aktiemarknaden var utvecklandet av VPC, värdepapperscentralen. Jan Wallander var en drivande kraft bakom detta, och blev VPCs ordförande från starten 1971 ända fram till 1984. Tidigare handlade man med aktiebrev med kuponger som gav utdelning. Nu blev i stället aktiehandeln papperslös. En viktig följd av VPCs tillkomst var att ägarförhållandena i bolagen blev tydliga, vilket har möjliggjort flertalet publikationer om makten i de svenska börsföretagen.

Jan Wallander beskriver även sin tid i BankKrisKommittén, som startade sitt arbete 1993. Det uppstod tidigt motsättningar om lämpligheten av att tillämpa portföljanslys vid kreditgivning. Wallander var mycket kritiskt till detta. Därför utgavs två PM av kommittén. Inom ramen för kommittéarbetet skrevs även en hel del expertrapporter, bl a Wallanders egen "Bankkrisen – Omfattning. Orsaker. Lärdomar".

I *Forskaren som bankdirektör* framförs intressanta idéer om bankkrisen och dess orsaker. Bl a hävdar författaren bostadsinstitutens stora roll i krisen, som inte har uppmärksamats i massmedia. Vidare påpekas att den stora förloraren bland bankerna inte var, som brukar hävdas, Nordbanken. Det var i stället GOTA, som intog en särställning. Dessutom avslöjar Wallander att kreditförlusterna mest var kopplade till stora lån till företag, inte till äventyrliga privatpersoner. Eftersom bankledningen alltid är inkopplad vid stora krediter innebär detta ett ofrånkomligt ansvar hos denna. Wallander betonar också bankinspektionens roll i sammanhanget. Man koncentrerade sig på fel uppgifter i inspektionen: i stället för att kontrollera kreditgivningen verkade man för avgifts-sänkning för bankärenden, åtgärder mot insideraffärer och bevakning av utveck-

lingen av finansbolagen. Å andra sidan hävdar författaren att inspektionen saknade folk med erfarenhet av kreditgivning och därmed tillräcklig kompetens för sin uppgift. Här nämner Wallander pensionerade bankdirektörer som en outnyttjad resurs.

Wallanders fingertoppskänsla visade sig bl a i samband med fastighetskrisen. Som ordförande i Wenner-Gren-stiftelsen lyckades han nämligen i grevens tid 1990 sälja den jättelika skyskrapan vid Sveaplan i Stockholm. Anledningen till försäljningen var dock inte att man såg en kommande fastighetskrasch, utan att hyrorna gav för låg relativ avkastning. Således avfärdar Wallander i största blygsamhet det myckna beröm han fått för sitt förutseende i affären som till stor del oförtjänt.

I Wallanders bok ges många intressanta inblickar i svenskt näringsliv. Det fanns en tid, för inte så länge sedan, när Anders Wall var styrelseordförande i Volvo... Hur detta kunde gå till och Walls övriga äventyr skildras mycket väl i boken. Vidare beskrivs Jan Wallanders eget arbete som styrelseordförande i Marieberg, och den till synes grundlösa konflikten med ägarfamiljen Bonniers starke man, Albert. Även detta utgör intressant läsning.

Boken illustreras bland annat av flertalet egenhändiga akvareller, ett annorlunda och tilltalande inslag, som visar att direktörer kan vara något annat än fyrkantiga vinstmaximerare. Dessutom beskrivs med sant engagemang olika byggnader, som passerat revy i karriären. Trots sin fars yrke var det dock först när han träffade sin nuvarande fru Birgitta som arkitekturintresset blommade upp. Birgitta var under lång tid gift med Peter Celsing, en av Sveriges mest kända arkitekter. Förutom Kulturhuset, nya Riksbankshuset och flertalet kyrkor har han bl a ritat paret Wallanders bostad Villa Klockberga på Drottningholm, betraktad som Sveriges första postmodernistiska byggnad. Jan Wallander beskriver på ett kärleksfullt

sätt hur han påverkats av Birgittas estetiska sinne och lekfulla personlighet.

*Forskaren som bankdirektör* utgör en lyckad blandning av personliga minnen och beskrivningar av skeenden i svensk bankhistoria och näringsliv. Speciellt epilogen väcker intressanta funderingar. Vad jag saknar är en tydligare struktur av boken. Som nu är fallet är framställningen indelad i över tio olika avsnitt med tillhörande underrubriker, ofta med varierande längd. Det hade kunnat vara en fördel om man hade delat upp boken i t ex tre delar: en om tiden i Sundsvallsbanken, en om VD-perioden i SHB och en tredje om tiden som styrelseordförande i samma bank. Som upplägget är nu är det svårt att efter en genomläsning sammanfatta innehållet. Kanske beror detta också på att författaren har haft en så aktiv och omfattande karriär.

Sedd som helhet kan boken rekommenderas till alla typer av läsare, inte minst icke-ekonomer, som här får anledning att revidera sin ibland fördomsfulla bild av bankdirektörer. Att få ta del av en i svenskt näringsliv så inflytande persons minnesbilder, bokstavligen talat inifrån styrelserummen, ger goda insikter. Dessutom är det befriande hur uppriktig Wallander är i sin bedömning av olika personers insatser i olika sammanhang. Här väjs inte för motsättningar. Läsning av denna bok garanterar signifikant höjd bildningsnivå.

*BJÖRN LAGERWALL*  
*Doktorand i nationalekonomi,*  
*Handelshögskolan i Stockholm*