



Ett stycke bankhistoria

Karl-Henrik Pettersson

Ett stycke bankhistoria

Anteckningar om sparbankernas
turbulenta 1980-tal

Karl-Henrik Pettersson

Boken kan gratis laddas ner på författarens hemsida:
www.karlhenrikpettersson.se



Den fyndiga omslagsbilden av tecknaren Riber Hansson använde en tidning 1989 som illustration i en artikel om författarens förslag att göra om sparbankerna till aktieföretag. Teckningen ägs av författaren.

Ett stycke bankhistoria, Anteckningar om sparbankernas turbulenta 1980-tal

©Karl-Henrik Pettersson, 2013
Groveda

ISBN 91-974025-8-3

Förord

Jag var under 1980-talet VD för Första Sparbanken, Sveriges största sparbank med runt 2000 anställda och 150 kontor, alla i Stockholm och Göteborg. Det var en fascinerande tid, bland annat eftersom den var så turbulent. Sparbankerna var nordens största bankgrupp, på många sätt framgångsrik men också med stora problem och interna motsättningar. Turbulensen handlade till exempel om hur de stora sparbankerna, inklusive min egen bank Första Sparbanken, skulle samarbeta och organiseras. Men det som framförallt rörde upp känslor var frågan om sparbankerna skulle kunna byta företagsform, konvertera från sparbank till aktiebolag. Det föreslog jag vid årsmötet med Svenska Sparbanksföreningen 1986 och blev, bildligt talat, kölhalad. Alla var emot. Tre år senare var alla stora sparbanker aktiebolag, och Sparbanksgruppen AB, det som idag är Swedbank, bildad. En metamorfos hade inträffat på kort tid. Boken är min bild av vad som skedde under det här decenniet. Det blir ett stycke bankhistoria.

Två kapitel i boken är dikterade "när det hände", det gör inte texten till någon litterär upplevelse, men den lever i ordets bästa mening. Tre kapitel är analytiska, genomarbetade texter, och ett kapitel är en lång intervju. En del av detta är tidigare publicerat, annat har legat i skrivbordslådan oläst under ett par decennier. Jag avslutar med: "Några högst personliga reflektioner 25 år efteråt".

Vem kan tänkas vara intresserad av en sådan här bok? Ja, kanske några av dem som var involverade i processen. Kanske några fd Första Sparbankare. Kanske några akademiker, ekonom-historiker med intresse för svensk bank-historia, eller forskare som sysslar med beslutsprocesser. För det mesta i boken handlar om hur stora företag och organisationer fattar beslut. Kanske mina barn, Nina och Andreas, för att de en gång bättre skall förstå vad pappa, ständigt på jobb eller resa, gjorde under deras uppväxttid. Kanske några få andra. Det blir inte så många. Trots allt, det måste man inse, har världen lagt det här kapitlet bakom sig sedan länge. Jag kände att det ändå kunde vara värt att dokumentera min bild av det som hände.

Boken i sin pappersversion finns bara i begränsad upplaga. Däremot kan den gratis laddas ner på min hemsida (www.karlhenrikpettersson.se). Där har också manuskriptet legat för synpunkter under något halvår. Jag tackar alla som läst och tyckt för kommentarerna, och samtalen.

Groveda i februari 2013

Karl-Henrik Pettersson

Det en läsare bör veta om sparbankerna

Sparbankerna som grupp, sparbanksrörelsen, bestod under 1980-talet, den period boken handlar om, av ett drygt hundratal sparbanker, de allra flesta var små banker, ofta framgångsrika på orten eller i kommunen där de verkade. Orust Sparbank skulle kunna vara arketyper. Den gruppen småsparbanker svarade samtidigt för bara en mindre del av sparbanksrörelsen. Det var istället en handfull mycket stora sparbanker – Första Sparbanken (Stockholm/Göteborg), Sparbanken Kronan (sydöstra Sverige), Sparbanken Skåne, Sparbanken Norrland etc., som i mitten av 1980-talet dominerade sparbanksrörelsen mätt i till exempel inlåning, antal kontor, antal anställda etc. Första Sparbanken var 1985 Sveriges fjärde största bank alla kategorier. När Sparbanken Alfa (Jönköping, Skaraborg, Värmland, Östergötland och Gotland) bildades 1986 var den av samma storleksordning som Första Sparbanken.

Sparbanksrörelsen hade sedan decennier också ett andra ben, "centralorganen", centrerade kring två enheter: Sparbankernas Bank respektive Svenska Sparbanksföreningen, båda i Stockholm. Sparbankernas Bank, sparbankernas "centralbank", bedrev en stor egen bankverksamhet, och genom dotterbolag typ Spintab, Robur, Industrifinans erbjöds sparbankernas kunder bolån, aktiefonder, finansbolagsfinansiering, och andra finansiella tjänster. Svenska Sparbanksföreningen var sparbankernas branschorganisation, men också, via dotterbolag, en betydande producent av service för de enskilda sparbankerna, viktigast var Sparbankernas Data AB (Spadab).

Sparbanksrörelsen så definierad var vid den här tiden, som jag just antydde, nordens största bankgrupp. 1987 hade exempelvis "sparbankskoncernen" en balansomslutning på 362 miljarder kronor, och var därmed betydligt större än någon av de tre stora svenska affärsbankgrupperna (SEB, SHB och PK-banken).

En sak är viktig att förstå. En sparbank är en juridiskt fristående enhet, var och en med egen styrelse och ledning. Hade till exempel Första Sparbankens styrelse bestämt något kunde ingen annan inom sparbanksrörelsen över-

pröva det beslutet. Sparbanksrörelsen bestod med andra ord av en federation av suveräna företag, som i sin tur gemensamt ägde och kontrollerade centralorganen, Sparbankernas Bank och Svenska Sparbanksföreningen. På den punkten var skillnaden stor mot hur affärsbankerna var organiserade. SEB-koncernen som exempel var *en* ägarmässigt sammanhållen enhet. Det är lätt att förstå att i denna strukturella skillnad fanns grogrunden för många av de problem som kom att diskuteras så intensivt inom sparbanksrörelsen under 1980-talet, och som den här boken kommer att handla om.

En ytterligare sak är viktig att känna till.

En sparbank är en sparbank

Sparbank som företagsform är unik. Den skiljer sig från aktiebolaget, den vanligaste företagsformen, alla affärsbanker är aktiebolag, där det finns ägare och vinsten kan delas ut. En sparbank saknar ägare och är icke-vinstutdelande, och påminner i det avseendet om en NPO (Non Profit Organization). Verksamheten styrs istället för av ägarna på en bolagsstämma som hos aktiebolaget, av ett antal huvudmän på ett huvudmannasammanträde. Huvudmännen utser sparbankens styrelse.

Sparbank som företagsform blev en infekterad diskussionspunkt inom sparbanksrörelsen under senare delen av 1980-talet. Den löstes upp genom bildandet av Sparbanksgruppen AB 1989. Den praktiska innebörden var att alla större sparbanker konverterade till aktiebolag.

Innehållsförteckning

Kapitel 1: Historien om hur Första Sparbanken kom till

Kapitel 2: Sparbankerna på offensiven

Kapitel 3: Exit sparbank?

Kapitel 4: Sparbankerna kan bli 90-talets vinnare

Kapitel 5: Ett samtal om den svenska sparbanksrörelsen under 1980-talet

Kapitel 6: Om hur det går till att bli av med en bankledning trots att styrelsen inte vill

Efterskrift: Några högst personliga reflektioner 25 år efteråt

Kapitel 1

Historien om hur Första Sparbanken kom till

Det här är historien om hur Första Sparbanken kom till. Den omspanner tiden från det att tanken föddes vid en middag på Operakällaren i mars 1981 fram till det slutgiltiga beslutet ett drygt år senare.

Bildandet av Första Sparbanken var inte vilken händelse som helst. Det var den näst största bankfusionen i Sverige under efterkrigstiden. I ett slag bildades Sveriges fjärde största bankkoncern. Och det var nytt också i meningen att det bildades en storstadsbank med hela sin rörelse, med 2000 anställda och 150 kontor, koncentrerad till Stockholm och Göteborg. Dessutom, och viktigast i det här sammanhanget, rörde det om i sparbanksgrytan mer än något annat i modern tid. Första Sparbanken blev det jäsämne som satte igång den nödvändiga strukturprocessen.

Historien skrevs ned i omedelbar anslutning till att den formades. Det första avsnittet, "Tanken på en ny storstadssparbank tar form", som beskriver tiden från Operakällarmiddagen i mars 1981 fram till det att Sten Walberg, den legendariske och mäktige chefen för Bankinspektionen, informerades och gav klartecken i februari 1982, skrevs i juni 1982. Det därpå följande avsnittet, "Två hektiska februariveckor", som beskriver en intensiv händelsekedja under ett par veckor i februari 1982, skrevs så nära inpå man kan komma, söndagen den 28 februari. Och det avslutande tredje avsnittet, "Anteckningar från tiden från publicering fram till beslut", som täcker perioden 1 mars-20 april 1982 skrevs "vecka för vecka". Språket har på några ställen förbättrats. Uppreppningar har eliminerats. Några få stycken har tagits bort, på sin höjd ett par sidor. Knappast några väsentliga ändringar har alltså gjorts i det ursprungliga upplägget och i de ursprungliga formuleringarna.

Det som står inom klammer [], och det gäller även för senare kapitel, har kommit till för den här boken. Det handlar uteslutande om förklarande text, oftast om vad de personer som nämns i texten har för bakgrund eller roll i sammanhanget.

Tanken på en ny storstadssparbank tar form

Den 24 februari 1981 skrev Roland Duvebäck [VD för sparbanken i Malmö] en inbjudan till en ny storstadssparbanksträff den 12 mars, denna gång i Stockholm trots att Malmö var värdar.

Vi träffas på Operakällaren, verandan, kl 19.00 för att aväta en spartansk sparbanksmåltid. Därefter skall vi försöka tillfredsställa åtminstone våra musikaliska lustar genom att lyssna på The Pasadena Roof Orchestra på Hamburger Börs.

Vi träffades mycket riktigt på Operakällaren och åt en god middag. Jag vill minnas att det var till kaffet – i varje fall var det ganska sent och några glas hade löst upp vissa hämningar – som Roland Duvebäck säger ungefär såhär: "Vi har så trevligt vid våra träffar så vi borde egentligen slå ihop våra banker". Förmodligen var det något som flera kring bordet hade tänkt säga även tidigare. Det låg liksom i luften. Ulf Fredriksson och Evert Tornberg [VVD i Stockholm respektive Göteborg] ställde sig omedelbart positiva. Bertil Sjöstrand [VD för sparbanken i Stockholm] funderade och själv uttryckte jag min tillfredsställelse över förslaget. När vi senare vandrade över till Hamburger Börs försäkrade mig Ulf Fredriksson att han hade förstått från Bertil att han också var i högsta grad positiv. Vi åt lyxig mat – på det sätt som Malmö plägar bjuda – också på Hamburger Börs. Rysk kaviar! Stämningen var uppåt när Evert och jag någon gång på småtimmarna vandrade över till Sheraton.

Något omtumlade träffades vi morgonen därpå på Sparbanken Stockholm. Den positiva inställningen fanns kvar hos alla. Det här var någonting vi borde göra. Det blev inte mycket sagt när det gäller dagordningspunkterna. Det mesta handlade om den nya banken men också dess konsekvenser för andra sparbanker liksom för till exempel Sparbankernas Bank och Sparbanksföreringen. Alltid när vi träffades ägnades viss tid åt sarkastiska kommentarer kring Sparbanksföringens konsekventa anti-storstadssparbanksagerande. Det blev denna gång lite tid för sådant tal.

Jag kommer ihåg att när Evert och jag satt och väntade på planet på Arlanda var vi upprymda. "Jag ger mig fan på att vi kommer att kunna genomföra det här projektet." Evert hade samma uppfattning. Vi blev också överens om att vi på vår kant omedelbart skulle ta en del utredningsinitiativ, bland annat engagera Ivan Sällström [en av revisorerna i Göteborg] för att granska de mera formella aspekterna på en eventuell fusion.

Vi hade satt ut nästa gemensamma träff till den 23 april. Under tiden fram till dess hade vi i Göteborg tre sittningar med Ivan Sällström (19 mars, 3 april och 22 april). Det resulterade i diverse promemorior om de juridiska och formella aspekterna på ett samgående. Parallellt hade givetvis Evert Tornberg och jag själv ett antal diskussioner.

Träffen den 23 april blev bara ett halvt steg framåt. Jag presenterade en promemoria som jag hade skrivit (och som Anita, min fru, hade skrivit ut för att inte väcka misstankar) och vi blev i grova drag ense om såväl argumenten för fusionen som hur den nya banken skulle organiseras. För egen del pressade jag ganska hårt på mot att agera skyndsamt. Den tidsplan som jag gjort förutsatte att vi redan någon gång i mitten av maj skulle bli överens om de slutgiltiga riktlinjerna, ha ett samtal med Sten Walberg [Bankinspektionens generaldirektör] och dra igång förhandlings- och utredningsfasen för att slutgiltigt låta styrelserna fatta beslut någon gång efter sommaren. Roland Duvebäck antydde att han var tveksam till att agera efter en så "tät" tidsplan. Ganska omgående gav han ett definitivt besked på den punkten och så småningom beslöts att nästa steg skulle bli en presidiekonferens i början av juli.

När den dagen närmade sig fick vi beskedet från Roland Duvebäck att Malmö inte kunde delta. Det viktigaste motivet var att Skånska Sparbanksföreningen dragit igång ett utredningsarbete med målsättningen att fusionera de skånska sparbankerna till en. Det hör till historien att ordförande i Skånska Sparbanksföreningen var Arne Lundberg, medlem av Sparbanken Malmöhus styrelse och dessutom stark man i Malmö. Roland gjorde den bedömningen att det främst av det skälet var opsykologiskt och ologiskt att nu engagera

presidiet i en diskussion av så här djupgående slag. Däremot var han öppen för att de tre presidierna skulle kunna mötas någon gång under hösten. Slutligen kunde vi ena oss om att den gemensamma presidiekonferensen skulle bli den 6 oktober i Göteborg.

Dessförinnan hade emellertid Bertil och jag kommit överens om att våra båda bankers presidier borde träffas. Det skedde den 7 juli på Vin- & Spritcentralens huvudkontor i Årstadal i Stockholm. Det blev en lyckad övning. Åke Norling [ordförande för sparbanken i Göteborg, landshövding] var i god form. Han och Lars Lindmark [ordförande för sparbanken i Stockholm, VD Vin & Sprit] visade sig vara något av samma andas barn – lätt till skratt och ett, allmänt sett, flyhänt synsätt på det mesta i sakfrågan. Också Göran Johansson [kommunalråd, Göteborgs "starke man"] var i god form. Vi åt middag tillsammans på Stallmästargården. Också den blev ett steg i riktning mot ökad förståelse och sympati mellan Stockholms- och Göteborgspresidierna.

Vid det här laget hade tankarna på ett samgående mellan dessa tre stora banker levt under några månader. Det var ett mycket begränsat antal personer som kände till planerna. Bortsett från eventuella familjemedlemmar var det endast fyra personer i varje bank. Ändå var vi snubblande nära att "avslöja" våra idéer. Ingvar Hagman [VVD för sparbanken i Malmö] hade fått i uppdrag att konsolidera bankernas resultat- och balansräkningar. Det gjorde han också och distribuerade (av misstag får vi hoppas) balans- och resultaträkningen för "Sparbanken SMG 1980". Jag tror inte att Inger Svensson [min sekreterare], som öppnade posten, då fattade vad det handlade om. Även i Stockholm hade incidenten enligt vad Bertil nämnde passerat utan kommentar.

Däremot är det möjligt att våra sekreterare hade en aning om vad som var på gång. Jag kommer ihåg att Inger Svensson i något sammanhang under sommaren – omedelbart efter ett samtal med Yvonne Medoc, Roland Duvebäcks sekreterare – kom in till mig och pratade om olika ting och plötsligt sa: "Borde egentligen inte Stockholm, Göteborg och Malmö slå ihop sina på-

sar?" Jag kommer inte ihåg vad jag svarade, men antagligen skämtade jag bort frågan.

Under sommarmånaderna och i praktiken ända fram till den 6 oktober hände ingenting. Det var också själva avsikten att "ligga lågt".

Vi träffades på Länsstyrelsen i Göteborg kl 11.00 den 6 oktober. Det var således första gången som Gunnar Hejdeman, Lars Wixell [ordförande respektive vice ordförande i Sparbanken Malmöhus] och Roland Duvebäck träffade presidierna i Stockholm och Göteborg.

Även denna större församling hade en trevlig och givande dag tillsammans. Överraskande nog uttalade Malmös representanter att de var positiva till ett samgående. De trodde inte på att fusionsansträngningarna i Skåne skulle komma att lyckas. Något pressade av Åke Norling och Lars Lindmark medgav de att man i varje fall i januari, möjligen i februari, skulle vara färdiga att öppet sätta igång arbetet med fusionen. Eftersom Malmö visade sig så positiva kom en hel del av diskussionen under dagen att handla om praktiska ting, till exempel hur styrelsen skulle informeras och om att huvudmännen måste ha information innan de får läsa i tidningarna om fusionsplanerna etc. Vi blev också överens om att styrelsens beslut skulle vara att tillsätta en utredning i syfte att fusionera de tre bankerna, det vill säga det skulle inte vara någon förutsättningslös utredning. Göran Johansson hade synpunkter på hur fusionen skulle presenteras för omvärlden. Han tog till exempel upp tanken på att manifestera initiativet till en fusion med någonting nytt och offensivt, till exempel en utvecklingsfond för riskkapital enligt dansk modell (SDS:s utvecklingsfond som Göran Johansson hade hört talas om av en Metallkollega). Det beslöts att vi skulle ha en ny sittning i december – den 15 december – då "rätt mycket skrivet skulle vara framme". Lars Lindmark och Åke Norling markerade på olika sätt att vagnen nu hade börjat rulla och nu gällde det mest praktiska frågor – tids- och handlingsplaner, formalia etc.

Göran Johansson och jag åt middag tillsammans några veckor senare – den 21 oktober. Han tog då upp det han hade varit inne på vid presidiekonferensen. SGM-idén måste "säljas rätt", det vill säga vi får inte argumentera så att till exempel ledande fack/SAP-representanter blockerar sig. Temat borde vara, menade Göran, att vi inte fusionerar för att tjäna mer pengar. Vi gör det för att tillgodose de många människornas intresse genom att bilda en stark storstadssparbank. Att vi sedan tjänar pengar "på köpet" är givetvis en annan sak. Vi diskuterade också andra ting, till exempel möjligheten att ha presskonferens samma dag som LO-sekretariatet sammanträder. Det skulle ge en möjlighet att informera nyckelpersoner på den fackliga sidan i ett svep. Göran var också av den uppfattningen att Olof Palme måste vara informerad på förhand. 1982 är valår och det är lätt att någon oinformerad och ledande politiker "går snett" i sitt omedelbara ställningstagande. Göran skulle också ta kontakt med Gunnar Hejdeman för att ytterligare sondera läget i Malmö.

Jag kommer ihåg att mitt intryck efter middagen var att Göran Johansson var positiv till fusionstanken. Annars hade han inte talat så mycket om den praktiska uppläggningsen.

Roland, Bertil och jag träffades i Malmö den 23 november för att förbereda decemberkonferensen. Det blev en bra dag och vi arbetade oss igenom en mängd praktiska frågor. En tidsplan gjordes upp, ansvaret för olika personkontakter fördelades, vilka personer som skulle leda och delta i olika utredningsgrupper kom vi överens om etc.

Vi kom också in på hetare mark – fördelningen av de gemensamma rörelsegrenarna på de tre huvudorterna. Jag hävdade med bestämdhet att skulle Länsparbanken Göteborg delta i fusionen så var det nödvändigt att vi kunde visa att också Göteborg hade fått sin del av kakan. Jag kunde tänka mig att utlandsrörelsens ledning placerades i Stockholm som Bertil ville, men i så fall skulle finansfunktionen inklusive fond ligga i Göteborg. Bertil argumenterade emot. Han föreslog till exempel att Stockholms notariatverksamhet kunde

flyttas till Göteborg mot att också finansfunktionen fick sitt säte i Stockholm. Jag tillbakavisade givetvis det förslaget och sa att det inte handlade om årsarbetare utan om hur tunga funktionerna var för den nya banken och då kunde vi egentligen endast tala om tre funktioner: Utland, finans och marknad. Efterhand blev vi överens om att Stockholm fick utlandsrörelsens ledning, Göteborg finansfunktionens ledning inklusive fond och att den gemensamma marknadsavdelningen skulle ligga i Malmö. Redan tidigt – sannolikt vid VD-träffen den 23 april – hade vi beslutat att Sveriges äldsta sparbank – Länssparbanken Göteborg – skulle vara övertagande bank.

Ungefär vid den här tiden – omkring den 1 december – informerade jag också Bo Göran Andreasson [VVD Göteborg]. Han blev en aning "blank i pannan" när jag berättade om planerna. Jag kan förstå det eftersom förutsättningarna för det jobb han anställdes för bara några månader tidigare plötsligt rycktes undan och ersattes med nya. Jag tolkade Bo Görans reaktion så att han var en aning tveksam. Vi hade en diskussion den 10 december – efter det att han hade läst det underlagsmaterial som fanns – och han lämnade en del synpunkter. Till och från pratade vi något om fusionen, men det var egentligen först i början av februari som jag fick klart för mig att Bo Göran Andreasson var klart positiv. Evert Tornberg var givetvis fortfarande entusiastisk.

Presidiekonferensen den 15 december (som hölls i Stockholm) avlöpte också den väl. Malmörepresentanterna deklarerade återigen att man var positiva och att den tidsplan som vi presenterade var acceptabel. Det här gjorde att diskussionen blev praktiskt orienterad. Vi talade mycket om hur Sten Walberg skulle approachas. Vem skulle ta besöket hos Bankinspektionens chef? Det beslöts att Lars Lindmark inte, som det från början var tänkt, skulle gå dit ensam. Han skulle göra det tillsammans med de båda andra ordförandena och VD-arna. Vi pratade om hur delegeringsbestämmelserna skulle se ut mellan till exempel centralstyrelsen och regionstyrelserna. Det var förmodligen ett område där Sten Walberg skulle ställa frågor, och Lars Lindmark undrade om inte just den speciella frågan borde utredas inför sittning-

en. Det beslöts också att i den fusionsledning som skulle formeras skulle inte bara tjänstemän ingå utan också respektive presidiers förtroendevalda.

Sammanträdet avslutades med en trevlig och välsmakande lunch i Vin- & Spritcentralens gästmatsal. Där bjöds inte bara god mat utan också god dryck "av huset". Det jag kommer ihåg (minnesbristen har ingenting med alkoholkonsumtion att göra) är att jag för första gången smakade Årsta-brännvin, ett brännvin så välsmakande att det egentligen är bäst som likör. Jag inhandlade en flaska och bjöd familjen att smaka till julaftonsmiddagen.

Det sista vi gjorde den här dagen var att – oss VD:ar emellan – sätta ut några dagar för sammanträffande i början av 1982.

Det första bestämdes till den 13 januari i Stockholm. Det blev en ganska avslagen övning. Roland Duvebäck har ibland en förmåga att ta död på all eventuell entusiasm genom att säga: "Vad skall vi prata om idag då?" Att han ställde ungefär den frågan var kanske – tillsammans med stämningen överhuvudtaget den dagen – den första föraning om att Malmö skulle hoppa av planerna på ett samgående. Vi blev trots allt överens om en del saker, till exempel att Bertil Sjöstrand skulle skriva ett utkast till pressmeddelande, att Roland (något motvilligt) – skulle titta på de formella aspekterna när det gällde styrelsebeslutet inklusive förslag till beslutsformulering etc.

Vi hade satt ut nästa VD-sammanträffande till måndagen den 1 februari i Göteborg. Inför mötet satt jag hemma på förmiddagen den 27 januari. Jag arbetade bland annat fram listor på "nyckelpersoner att kontakta". När jag kom till banken strax efter lunch fick jag beskedet att Roland Duvebäck hade ringt. Jag ringde upp honom och han hade det budskap som jag, mer eller mindre omedvetet, hade väntat: "Tyvärr går det här inte."

Han berättade att han samma förmiddag hade suttit några timmar med Gunnar Hejdeman, Lars Wixell och Arne Lundberg. Dessutom hade man tagit med ytterligare en styrelseledamot, Solidarchefen Allan Nilsson. Arne Lund-

berg hade varit bestämd i sin uppfattning. Han var motståndare. Han ställde frågan om den enskilda sparbankskunden genom en fusion på något sätt skulle få det bättre. Enligt Rolands bedömning var Arne Lundbergs ställningstagande till betydande del känslomässigt. Den pågående Skånediskussionen var också ett hinder, men inte det avgörande. Lundberg hade också ställt frågan om man inte kunde göra något gemensamt utan att gå så långt som till en fusion. Hejdeman hade gradvis anpassat sig till Lundbergs inställning. Han blev också tveksam. Roland menade att den tveksamhet som Gunnar Hejdeman känt i somras – och som hade försvunnit under hösten och vid decembersittningen – nu hade kommit tillbaka.

Allan Nilsson hade varit mera positiv men slutsatsen blev ändå entydig – Malmö var inte beredda att nu delta i en fusion mellan de tre storstadssparbankerna. Vi blev överens om att det knappast fanns någon anledning för Roland att ställa upp i Göteborg på måndagen, knappast heller för Malmöpresidiet att åka till Stockholm för det planerade sammanträdet den 5 februari.

Göran Johansson tog några dagar senare kontakt med Gunnar Hejdeman och diskuterade Malmös ståndpunkt. Hejdeman hade då sagt "att det fanns flera än Arne Lundberg som var tveksamma". Göran hade fått intrycket att han syftade på Roland Duvebäck själv. Bertil och jag hade tidigare gissat på att det kunde vara Ingvar Hagman, men denne hade inte deltagit i sammanträffandet. Annars hade Ingvar hela tiden i våra ögon varit en aning tvehågsen, möjligen beroende på att han såg sina karriärmöjligheter fördunklas om bankerna gick samman.

Bertil Sjöstrand och jag talades vid samma kväll och vi blev överens om att ändå träffas i Göteborg på måndagen. Under dessa dagar blev jag gradvis, på ett intuitivt sätt, tveksam till en fusion på två man hand. Jag diskuterade det nya läget lite förstrött med Anita som underblåste min tveksamhet.

Måndagens sammanträffande med Bertil blev en aning avslaget men vi diskuterade systematiskt igenom den uppkomna situationen. Det gjorde att jag återigen började svänga i min uppfattning. Alla sakargument fanns egentligen kvar. Dessutom tillkom vissa plusfaktorer: Stockholm och Göteborg var som banker mer lika, dessutom var antagligen bankmarknaderna i de båda städerna också mer likartade. Vi kunde räkna med att ett samgående på två skulle vara lättare att administrera än på tre. Det var därutöver troligt att vi skulle få mindre motstånd från Sparbanksföreningen. Våra båda banker var ändå "förtappade". "Det var vad man kunde vänta av Stockholm och Göteborg." Det som emellertid mentalt kom mig att bestämma mig för en fusion även på två man hand var det resonemang som vi förde kring de långsiktiga effekterna. En fusion skulle uppenbarligen stärka våra båda bankers ställning i den ofrånkomliga strukturomvandling som sparbanksrörelsen under 1980-talet skulle utsättas för. Vi diskuterade ganska utförligt kring förutsättningarna för en fusion med utgångspunkt från Sparbankernas Bank. För egen del var jag starkt tveksam till möjligheten – helt bortsett från de formella aspekterna – för Sparbankernas Bank att bli kärnan i en framtida Sparbanken Sverige. Bertil delade den uppfattningen. Han trodde inte heller på någon fusion mellan hans egen bank och Sparbankernas Bank. Den vision vi kunde se var att en stor sparbank som den vi nu diskuterade skulle kunna bli basen för framtida fusioner, i synnerhet om vi något senare lyckades återerövra Sparbanken Malmöhus intresse.

Efter måndagens diskussion var vi överens om att föreslå att vi genomförde presidiekonferensen kommande fredag.

På torsdagskvällen samma vecka tog jag fram en del färskt material kring de tre bankernas resultat- och balansutveckling. Den jämförelsen gjorde alldeles klart att balansmässigt (1981) svarade Stockholm och Göteborg för 80 - 85 % av den stora bankens volymer. 73 % av det samlade rörelseöverskottet var hänförligt till Stockholm och Göteborg. Det stärkte ståndpunkten att gå vidare.

Presidiets sammanträde på fredagen (den 5 februari) hölls på Lars Lindmarks tjänsterum i Årstadal. Vi ägnade merparten av tiden åt att diskutera fusionsprocessens uppläggning, närmast en uppföljning och precisering av det som sades vid decembersammanträdet. Det blev en ganska praktiskt orienterad diskussion.

Självklart diskuterades också det förestående besöket hos Sten Walberg, nästkommande torsdag. Vi var alla överens om att skulle Sten Walberg vara negativ – och givetvis om han direkt skulle säga nej – skulle fusionsprojektet omedelbart avbrytas. Det var dömt att misslyckas att i en fråga som den här ta strid med den starke Sten Walberg. Mötet den 11 februari var därför inte bara viktigt, det var ödesmättat.

Det beslöts att vi skulle samlas på Riksgäldskontoret (Lars Lindmark var ordförande i riksgäldsfullmäktige) någon timma före besöket hos Sten Walberg. Det gjorde vi också och hade en kort avstämning innan vi – troppvis för att inte väcka misstankar – vandrade Drottninggatan fram till Bankinspektionens lokaler mittemot Åhléns.

Tidpunkten för besöket hos Sten Walberg hade Bertil Sjöstrand ordnat. Sten blev en smula förvånad när inte bara Lars Lindmark och Bertil Sjöstrand utan också Göran Johansson, som han inte hade träffat tidigare, och Karl-Henrik Pettersson var med. Att Åke Norling inte deltog berodde på att han var utomlands på tjänsteresa.

Lars Lindmark, som känner Sten Walberg väl sedan deras tid tillsammans i Finansdepartementet, gick rakt kärnfrågan. ”Vi har tänkt att slå ihop våra båda banker. Vi tror att det finns stora samordningsvinster att göra.” Sten Walberg blev klart överraskad. ”Jag har egentligen slutat att röka. Men nu måste jag ha en cigarett.”

Under ca en timma presenterade och preciserade vi våra planer. På det sätt som är så typiskt för Sten Walberg tog han därefter direkt ställning i sakfrå-

gan. "Jag tror att det här är rätt. Det behövs kraftfulla strukturgrepp inom sparbanksrörelsen. Men en fusion er emellan får inte splittra sparbanksrörelsen." Han gjorde en reservation för att inspektionens styrelse självfallet har att behandla frågan och att han därmed inte definitivt kunde säga något förrän frågan varit uppe i styrelsen. Sammanträffandet avslutades i en mycket gemytlig, nästan glättig stämning.

Det behövde inte sägas så mycket som sammanfattning oss emellan efter mötet. Vi visste alla att Sten Walberg i praktiken hade sagt ja till fusionen. Det hade dessutom varit ett väsentligt mera positivt och konstruktivt sammanträffande än vi trodde det skulle bli. Bertil hade knappast alls behövt använda den argumentationslista som han hade utarbetat inför mötet. Kort sagt hade besöket hos Sten Walberg helt gått vår väg.

Två hektiska februariveckor fram till publicering

De närmaste dagarna efter informationen hos Sten Walberg torsdagen den 11 februari ägnades åt "konsolidering". Jag hade dagen efter blivit gräsänkling vilket var högst passande. Det gav mig tid att arbeta med fusionsfrågan både praktiskt och tankemässigt.

Jag hade några samtal med Bertil Sjöstrand under fredagen (12 februari), men i övrigt gick dagen som planerat med direktionssammanträde, samtal under eftermiddagen kring Västfinans med bland annat Klas Holmgren och Claes-Åke Nygren och också en sittning kring bankens årsredovisning [Västfinans var Länssparbanken Göteborgs finansbolag, Holmgren och Nygren var VD respektive ordförande].

Under lördagen och söndagen (13-14 februari) arbetade jag en del med fusionsfrågan, skrev utkast till pressmeddelande och gick igenom diverse annat material. Under måndagen informerade jag den första personen utanför kretsen VD/VVD i banken – Kjell Lindqvist [vice ordförande i bankens klubbstyrelse]. Jag tog honom med överraskning. Jag betonade för Kjell hur viktigt det var att vi nu höll informationen för oss själva. Jag till och med bad ho-

nom att inte tala om saken med sin hustru Mona, som också hon är anställd i banken. (Anledningen till att Kjell informerades före Bertil Andersson, som är ordförande, var att Bertil var på skidsemester.)

Under tisdagen (16 februari) hade Bo Göran Andreasson och jag en längre sittning på eftermiddagen då vi gick igenom planerna. Vi träffades hemma på Överåsgatan vilket vi kunde göra eftersom vi båda hade "sportlovssemester". Det gällde för övrigt också för flertalet personer i direktionen. Pär Jönsson och Bo Lönn var i Alperna och åkte skidor, Roger Augustsson hade vintersemester på annat håll och det var egentligen endast Bo Jerhamre och Hans Andreasson som arbetade.

Redan på måndagen hade jag sökt Gustaf Setterberg [Svenska Bankmannaförbundets ordförande, fd anställd i Länssparbanken Göteborg] men han väntades åter till banken först på onsdagen den 17 februari. Jag sökte Gustaf redan på onsdagsmorgonen och han kom hem till Överåsgatan vid lunchtid och vi hade ett längre samtal då jag informerade honom om planerna. Gustaf reagerade spontant positivt. Han tyckte att "det här var roligt och utmanande" och han aviserade mycket rakt och entydigt att vad på honom ankom så skulle han arbeta för att dessa planer kunde genomföras.

Det var ett stort steg framåt. Gustaf Setterberg var givetvis en nyckelperson. Gustaf har ett förtroende som är gediget och han kan med sin erfarenhet och sina kontakter medverka till att frågorna kommer rätt. Dessutom har – enligt uppgift – Gustaf Setterberg god kontakt med klubbstyrelsens ordförande i Sparbanken Stockholm, Cenneth Kennegård vilket givetvis också är en fördel.

På onsdagen hade jag även informerat Inger Svensson. Hon blev glad och positiv med omedelbar verkan. Jag hade redan tidigare bett henne att ställa upp på onsdag kväll för att "...skriva ut en del material som jag har producerat". Det gjorde hon också och under onsdagskvällen producerades alla de papper som behövdes för att gå vidare. Jag tror att vi arbetade till midnatt med utskrifter, kopiering etc.

Dagen därpå torsdagen den 18 februari tog jag kontakt med Hans Andreasson [medlem av direktionen]. Också han kom upp till Överåsgatan och vi hade ett samtal kring planerna. Liksom andra blev han överraskad, men reagerade också – liksom de andra – spontant positivt. Hasse var övertygad om att personalen skulle se på fusionen på samma sätt. Vad direktionen i övrigt anbelangade hade han samma uppfattning. Bosse Lönn [medlem av direktionen] skulle till exempel säkerligen välkomna fusionsplanerna.

Under dessa dagar hade jag löpande kontakt med Bertil Sjöstrand och vid något tillfälle Göran Johansson. Bland annat hade Göran fått utkast till pressmeddelande, styrelsebeslut etc.

På fredag morgon – den 19 februari – reste jag med flyg till Stockholm, tog taxi in och träffade under några timmars tid Bertil Sjöstrand och Ulf Fredriksson. Jag överlämnade allt det material Inger hade skrivit ut (pressmeddelande, förslag till styrelsebeslut, kontaktlistor, utredningsdirektiv mm.). Vi beslöt att träffas igen söndag morgon på banken då också Lars Lindmark skulle komma med.

Det gjorde vi och diskuterade under ett par timmar planeringsläget. Lars Lindmark hade informerat Kjell-Olof Feldt redan på fredagen och Kjell-Olof hade reagerat positivt. Bertil nämnde att också Sven Järdler – medlem av styrelserna i Svenska Sparbanksföreningen och Sparbanken Stockholm – hade fått informationen. Även han hade reagerat mycket positivt. Han hade sagt att han insåg det nödvändiga i att de större sparbankerna blev slagkraftigare, inte minst på storstadsmarknaderna. Han hade nämnt att han nyligen hade haft ett samtal med Jan Rydh [VD för Svenska Sparbanksföreningen] där han allvarligt uppmanat denne att inte försöka "hoppa över" de två största sparbankerna. Skulle Sparbanksföreningen klara sin uppgift inför åttiotalet var det nödvändigt att också de största sparbankerna såg positivt på föreningen. En annan person som de senaste dagarna fått information av Lars Lindmark var Rune Molin, vice ordförande i LO och medlem av Stockholmsstyrelsen. Också denne hade givit sitt medgivande till planerna.

Från Sparbanken Stockholm ringde jag på söndagsförmiddagen till Åke Norling. Han hade varit på en längre resa till bland annat Singapore och hade kommit hem lördag kväll. Vi kom överens om att träffas samma dag på residet på kvällen. Jag informerade honom kort om hur frågan hade gått framåt. (Åke hade i samband med att han reste givit carte blanche för att gå vidare. I praktiken hade han lämnat, vad Göteborg anbelangar, frågan i Göran Johanssons hand. Och eftersom Göran hade givit OK var frågan nu också klar med Åke Norling.)

Vi talade något om ordförandefrågan (som senare skulle bli en "het potatis"). "För egen del tycker jag att det vore naturligt om Lars Lindmark blev ordförande", yttrade Åke Norling. Vi kom också överens om att alla styrelseledamöter i Göteborg skulle informeras av oss tre i presidiet inför tisdagens styrelsesammanträde. Jag hade gjort upp en lista på vilka personer Åke skulle kontakta och han lovade att se till att dessa personer blev informerade under måndagen.

Måndagen den 22 februari var för mig en relativt normal arbetsdag. På förmiddagen diskuterade vi bland annat om banken (via Västfinans) skulle bilda ett inkassoföretag. Vi hade engagerat Claes-Åke Nygren att göra en förstudie som han presenterade. Till lunch informerade jag den nu hemkomne Bo Lönn om fusionsplanerna. Han reagerade exakt så som Hans Andreasson hade förutsagt, det vill säga positivt. Vi pratade om hur frågan skulle dras vidare, om hur den nya banken skulle organiseras etc. Hela samtalet fördes i en mycket positiv, för att inte säga glattig, ton.

Jag började nu för första gången komma underfund med att den spontana positiva reaktionen hos tidigare oinformerade inför planerna på ett samgående inte bara betydde att vi hade tänkt rätt utan någonting mer, någonting därutöver. Min tolkning var att initierade personer förstod att någonting radikalt måste göras för att sparbankerna inte skulle gå kräftgång också under åttiotalet. Det här skulle kunna bli det stora "lyftet", åtminstone för våra båda banker.

Den goda stämningen fortsatte under måndagseftermiddagen. Jag hade kallat direktionen till en information 16.30. De som vid det här laget inte var informerade – Bo Jerhamre och Bo Landin – sällade sig till skaran av dem som applåderade. (Roger Augustsson hade jag informerat mycket kort tidigare under eftermiddagen). Det låg förväntan i luften och det diskuterades endast i konstruktiva termer.

Redan kl 15.00 på eftermiddagen hade jag haft ett samtal med klubbens representanter i styrelsen – Bertil Andersson, Kjell Lindqvist, Gustaf Setterberg och Tommy Lindberg. Den ende av dessa som då inte var informerad var Tommy Lindberg och han reagerade också en aning "motsträvigt". Han ställde frågor och det låg i luften en irritation mot att bli överraskad på det sätt som nu skedde. Han frågade bland annat om inte Sparbanksföreningen borde göra utredningen om ett samgående istället för de två bankernas representanter. Men överlag var atmosfären också i denna diskussion positiv.

På måndagskvällen talade jag ånyo med Bertil Andersson och Gustaf Setterberg – och senare också med Tommy Lindberg – och dessa telefonsamtal redde ut en del oklarheter. Facket meddelade på tisdagsförmiddagen att man var beredd att ansluta sig till utformningen av styrelsebeslutet med två tillägg. Dels skulle ingen anställd mot sin vilja tvingas att flytta till eller från Stockholm, dels skulle ingen genom fusionen komma att få lägre lön eller på annat sätt försämrad tjänsteställning. Min egen reaktion på tilläggen var positiv och jag sa att vad på mig ankommer skulle vi ta ett beslut av den innebörden i styrelsen.

Under måndagskvällen ägnade jag också en stor del av tiden åt att ringa till, och informera, en grupp styrelseledamöter. Ingen av dem jag talade med (Lars Billton, Gunnar Kristensson, Åke Magnusson, Agne Gislev) var annat än positiva. Den mest positive var utan tvivel Agne Gislev som bara efter ett par minuter konstaterade att det var inte så mycket att orda om – det här var ett riktigt förslag som borde genomföras.

Tidigare under måndagen hade Åke Norling ringt och meddelat att de styrelseledamöter han vid den tidpunkten hade talat med också hade ställt upp på fusionsplanerna. Det var bland annat Sten-Olof Palm, Bengt Landby och Bertil Bjerrek. Den enda som inte omedelbart hade sett det positiva i förslaget var Anne-Christine Åkerhielm. Hon tyckte att man borde bordlägga frågan för att fundera ytterligare.

När måndagskvällen gick till ända, i praktiken, en bit efter midnatt, var nästan "alla bitarna på plats". Direktionen hade spontant ställt upp på idén om ett samgående och med undantag för Tommy Lindbergs något avvaktande hållning var också fackets representanter i styrelsen positiva. Styrelsen skulle av allt att döma nästa dag komma att fatta ett majoritetsbeslut i enlighet med förslaget .

Under tisdagen (den 23 februari) hade jag på förmiddagen, sedan länge inplanerat, en dragning av 1980 års bokslut för bankens revisorer. Jag tog avslutningsvis tillfället i akt att informera revisorerna om vad som var på gång. Ingen reagerade avvaktande eller negativt. Också här kunde jag känna vad de innerst inne tyckte – även om revisorer regelmässigt har en god förmåga att skickligt dölja sina känslor. Det var en i grunden positiv attityd till förslaget. Jag märkte det tydligast hos Björn Hultgren [senior auktoriserad revisor].

Under förmiddagen hade jag också en par samtal med Bertil Andersson, ett telefonsamtal med Bertil Bjerrek som ställde en del frågor och, som jag lovat Åke Norling, ringde jag upp Ann-Christine Åkerhielm och gav kompletterande information. Hon verkade också mera positiv.

Styrelsesammanträdet på eftermiddagen blev en bekräftelse på det som gradvis hade vuxit fram – en acceptans för förslaget. I arbetsutskottet (AU) behandlades frågan endast kortfattat. Faktum är att styrelsens AU var klara med sina överläggningar inklusive låneärenden mm., betydligt tidigare än vad som normalt är fallet. Vi kunde gå ut och dricka kaffe och träffa anlädande andra styrelseledamöter. Jag fick beröm för VD-kommentaren i årsre-

dovisningen (Åke Linder), och Ingemar Johansson uttryckte sig ungefär så här: "Du är en djävel att hitta på!" Det var optimism i luften redan innan styrelsesammanträdet hade börjat.

Styrelsesammanträdet avlöpte ungefär på samma smidiga sätt som AU-sammanträdet. Efter att ett antal låneärenden klarats av kom fusionsfrågan upp till diskussion. Jag inledde med en föredragning med hjälp av overhead. Den diskussion som därefter följde var vänlig och konstruktiv. Inte någon person som yttrade sig var kritisk till tanken på ett samgående med Sparbanken Stockholm. Tvärtom upprepades av flera ledamöter den positiva grundinställningen som hade aviserats redan vid föregående kvälls telefonsamtal. Utan rangordning togs bland annat följande frågor upp:

Agne Gislev frågade om inte VD överhuvudtaget såg något negativt med fusionen? Jag svarade att egentligen gjorde jag inte det, möjligen med undantag för ökade rese- och kommunikationskostnader.

Ingemar Johansson antydde att reaktionen bland andra sparbankschefer kunde bli negativ. (Han tänkte säkert i första hand på Trollhättan/Vänersborg.)

Bertil Andersson tog upp fackets tre krav: (1) inga friställningar (2) inga tvångsvisa förflyttningar till eller från Stockholm samt att (3) ingen skall få det villkorsmässigt sämre till följd av samgåendet. Dessa tre punkter bejaktades av styrelsen genom en protokollsanteckning. Hela diskussionen inklusive föredragningen tog högst en timma. Det kunde antecknas till protokollet att beslutet var enhälligt.

Omedelbart efter sammanträdet ringde jag upp Bertil Sjöstrand som just då satt i motsvarande styrelsesammanträde i Sparbanken Stockholm. Detta hade börjat en timma senare än vårt och man hade just behandlat färdigt övriga punkter på dagordningen och var i färd med att börja diskutera fus-

ionen. Det kunde således göras med beskedet att Länssparbanken Göteborgs styrelse enhälligt hade gått på förslaget. Senare samma dag bekräftade Bertil att samma enhälliga beslut hade fattats i Stockholm. Vid halvsjutiden på kvällen kunde jag i ett sammanhang som inte hade något att göra med fusionsplanerna meddela den första kunden, Wikings Mekaniska Verkstad genom dess styrelseordförande Sven Hagelstrand, om det beslut som styrelsen hade fattat. Jag ägnade kvällen åt några telefonsamtal, bland annat med Bertil Sjöstrand och förberedde nästa dags stockholmsresa.

På onsdagsförmiddagen (den 24 februari) hade vi bland annat ett extra sammanträde med direktionen kring informationsfrågorna, det vill säga vem har ansvaret för vilka kontakter etc. Jag tyckte mig återigen känna att inställningen hos direktionen var positiv och att man var glad över det beslut som hade fattats. Det blev kort om tid och jag fick "flyga lågt" till Landvetter för att hinna med planet till Stockholm dit jag anlände omkr. kl 13.00.

Under ca tre timmar på eftermiddagen ringde jag till ett stort antal personer och aviserade vad som komma skulle. Reaktionen var fortsatt positiv. Ulf Gustavsson [chef för Näringslivssekretariatet i Göteborg]: "Har du hittat på det – fantastiskt!" Jerker Wistrand [finansansvarig i Göteborgs kommun]: "Utmärkt, det måste stärka er position på marknaden i Göteborg!" En person av dem jag talade med var något tveksam och avvaktande – Bertil Andreasson [VD för ett bostadsbolag i Göteborg]. Han sa att han just var i färd med att skriva ett brev till mig. I brevet tog han bland annat upp att banken inte i alltför hög grad bör skylta med sitt fina rörelseresultat. Det gör att människor undrar om de blir uppskörtade. Sedan kröp det också fram viss kritik mot vår företagssida. Han berättade att när banken inte kunde hjälpa Higab med en 10-miljonerskredit 1979 så gick man till SE-banken och fick hjälp. "Idag är vi mycket likvida och har väl ca 20 Mkr stående på SE-banken." Jag fick det allmänna intrycket att kritiken mot banken färgade hans inställning till det förslag som jag just hade berättat om.

Halv fem på onsdagseftermiddagen träffade Bertil Sjöstrand och jag som uppgjort Lars Wohlin på Riksbanken. Han blev om möjligt än mer överraskad över budskapet än vad Sten Walberg hade blivit. Så småningom kom han ner på fötterna och konstaterade att kreditpolitiskt kunde Riksbanken knappast ha några invändningar mot förslaget. "I själva verket är nog det här bra. Det ökar konkurrensen och det rör om i grytan i sparbanksvärlden." Lars Wohlin trodde att det kunde bli kämpigt för Birger Lönnquist [VD för Sparbankernas Bank] att acceptera tanken på den nya banken. Däremot trodde han att Jan Rydh lättare skulle kunna förlika sig med idén. Vi aviserade för vår del att vi hade en i det närmaste motsatt uppfattning. Vi pratade fram och tillbaka under någon halvtimme bland annat om möjligheterna att från Riksbankens sida vad gäller information och konsultation, behandla den nya banken på samma sätt som till exempel en enskild provinsbank. Det verkade inte som Lars Wohlin hade någonting emot det, även om det finns vissa administrativa nackdelar. På ett område uttryckte riksbankschefen en klar tillfredställelse: "Det blir en samordning av utlandsrörelsen – det är bra. Här finns stora möjligheter att gå på smållar, i synnerhet hos de banker som inte har tillräcklig expertis." Samtalet fördes i gemytlig anda och vi gick gemensamt från Riksbanken eftersom Lars Wohlin skulle till Riksdagen.

Efter det att jag lämnat in min väska på Sheraton, gick Bertil och jag till Birger Lönnquist, också det tidsplanerat. Han blev överraskad av att inte bara Bertil Sjöstrand kom som aviserats utan också Karl-Henrik Pettersson. Ändå anade han i förstone knappast budskapetens potens.

Han blev som alla andra tagen på sängen. På ett sätt som antagligen är unikt för Birger Lönnquist såg han emellertid objektivt på förslaget och uttryckte utan omsvep: "...att det här säkert kan vara bra för era båda banker". Vi underströk att syftet inte var att bryta det samarbete som finns med Sparbankernas Bank-gruppen. Det framgick bland annat av ett entydigt uttalande i pressmeddelandet. Vi betonade vikten av att vi – den nya banken och Spar-

bankernas Bank – inte gick in i konfrontationssituation till följd av förslaget utan försökte finna en lämplig arbetsfördelning. Jag underströk det som Birger Lönnquist hört mig säga tidigare att "för mig finns endast en praktisk riktlinje för hur arbetsfördelningen mellan den nya banken och Sparbankernas Bank-gruppen skall utformas. Det som mest effektivt görs i Sparbankernas Bank eller dess dotterbolag, skall även fortsättningsvis göras där. Ett konkret exempel utgör Spintab-gruppen. Det övriga skall göras av respektive sparbank".

Det är en princip som Birger Lönnquist normalt instämmer i. Denna dag noterade han den utan kommentar. Från såväl Bertil som mig underströks vidare att fusionen inte syftar till att försvaga sparbanksrörelsen och dess gemensamma organ utan istället till att stärka våra båda banker – och därmed i praktiken också sparbanksrörelsen. Vi pratade någon timma med Birger som följde oss ner till entrén och avslutade med att säga att nu visste han vad han skulle göra ikväll. "Jag skall tänka på konsekvenserna av vad ni berättat för sparbanksrörelsen och för mitt eget företag."

Jag sa till Bertil att Birger Lönnquist är beundransvärd i sitt sätt att placera sig själv över de egna intressena. Denna förmåga är antagligen inte till hans eller Sparbankernas Banks nackdel. Den skapar ett förtroende som gör det naturligt att som Bertil Sjöstrand uttryckte det "komma till dig först, till exempel innan vi har talat med Jan Rydh och Åke Jansson [ordförande i Svenska Sparbanksföreningen]".

Under den här dagen hade en del andra kontakter tagits – inte alla med positivt resultat. En person, och inte vilken person som helst, var spontant negativ. Det var Gunnar Sträng som Lars Lindmark hade träffat på morgonen samma dag. Lars Lindmark hade inte lyckats förstå sakskalet till varför Sträng var tveksam – trots frågor. Samtalet hade emellertid avslutats med att Gunnar Sträng under grymtande hade sagt: "Lycka till!" Lars Lindmark gjorde den bedömningen att med den avslutningen på samtalet skulle Sträng inte gå emot förslaget när det kom att offentliggöras. Med det hade ytterligare

ett stort steg framåt tagits. En annan person som också hade uttryckt tveksamhet var Bert Lundin [ordförande i Metall]. Det hade han gjort i ett samtal med Lars Lindmark och Bertil Sjöstrand. Även här var det något oklart om varför tveksamheten fanns. (Sedermera bekräftades det i ett samtal som Bert Lundin hade med Göran Johansson att han var avvaktande till förslaget mera vad gäller det sätt på vilket frågan hade handlagts än för dess sakliga innehåll. Han hade bland annat ansett att Sparbanksföreningen borde ha kopplats in på ett tidigare stadium.)

Detta innebar att två mycket tunga personer hade varit spontant avvaktande, och till och med tveksamma (emellertid hade Bert Lundin vid en direkt fråga från Lars Lindmark sagt att han inte ville gå emot förslaget). Vid sidan av dessa två var dock reaktionen positiv. Från stockholmshorisont kunde noteras positiva ställningstaganden från till exempel Ulf Lönngqvist, John-Olle Persson och Lars Westerberg [kända socialdemokrater]. I synnerhet de två senare var givetvis nyckelpersoner i sammanhanget.

När jag samma kväll under 3-4 timmar satt och ringde runt till ett antal personer i Göteborg, mest huvudmän, fick jag samma besked. Jag talade med bland annat Ulf Ahlstedt, Anders Jacobsson, N-G Sjöstrand, Bertil Tholin och ytterligare några. Det är fel att hävda att de huvudmän jag talade med var entusiastiska. Men det är lika fel att säga att de var motståndare. Ulf Ahlstedt sa till exempel: "Det här är säkert rätt sett i bankens perspektiv, men jag känner ändå en viss tveksamhet genom att sparbankerna inte har lyckats demokratisera sin verksamhet som man rätteligen borde kunna förvänta sig." Han syftade då främst på huvudmännens roll. "Vad har egentligen en huvudman att göra med en sådan här fråga?" Anders Jacobsson noterade förslaget, men gav knappast någon reaktion i vare sig positiv eller negativ riktning. Den kloke Bertil Tholin var mera införstådd med nödvändigheten av att radikalt göra något för att sparbankerna inte skulle fortsätta att förlora marknad.

Jag avslutade dagen med pyttipanna och ett glas rödvin på Sheraton.

Under torsdagen (den 25 februari) hade vi bland annat styrelsesammanträde i Sparbankernas Bank. Sammanträdet började kl 10.00. Dessförinnan hade jag hunnit med ett par telefonsamtal, bland annat hade jag ringt Inger Svensson och dikterat dels ett tillägg om fusionen till VD-kommentaren i årsredovisningen för 1981, dels ett brev till VIP:s med vilket jag skickar pressmeddelandet. Det materialet skulle gå ut under torsdagen för att de som fick det skulle kunna ha det i sin hand på fredagen när vi kunde förvänta oss publicitet. Bertil Sjöstrand hade tidigt samma morgon informerat Åke Jansson, Sparbanksföreningens ordförande, om styrelsernas beslut. Denne hade tagit det med stor fattning och kommenterat i positiva ordalag. Henry Allard, Sparbankernas Banks styrelseordförande hade informerats redan under onsdagen och varit positiv.

Styrelsesammanträdet i Sparbankernas Bank förlöpte utan incidenter. Det visade sig senare att flera personer än vi trodde, var informerade om fusionen. Runt bordet hade vid det här laget Birger Lönnquist, Åke Janson, Per Johansson och Erik Hofhammar, liksom givetvis Bertil och jag själv, information om vad som var i görningen. Det är möjligt att ytterligare någon hade det. Erik Hofhammar hade fått informationen via Ulf Adelson som Åke Norling pratat med. När Bertil Sjöstrand ringde Per Johansson samma dag för att informera fick han beskedet: "Du är nummer tre som ringer."

Vi hade gjort upp att vi skulle äta lunch med Jan Rydh på Sparbanken Stockholm omedelbart efter styrelsesammanträdet. Jag gick före och Bertil Sjöstrand tog med sig Jan Rydh som liksom andra blev "tagen på sängen" av att det var ett samtal som också Karl-Henrik Pettersson skulle delta i. Även Jan Rydh tog informationen om sammanslagningen med fattning. Han ställde frågor om vilka konsekvenserna av en fusion skulle kunna bli på de mindre sparbankerna, men genomgående fördes diskussionen i positiv anda. Han fick pressmeddelandet och lovade att se till att detta i sina huvuddrag distribuerades till i varje fall de större sparbankerna i landet via telex.

Efter lunchen blev jag körd i Bertil Sjöstrands bil ut till Arlanda. Via biltelefonen fortsatte jag informera, bland annat ringde jag upp Gunnar Ojde [min företrädare som VD i Göteborg] om planerna: "Sitter du stadigt – mycket stadigt i stolen?" Efteråt medgav han att det var bra att jag hade sagt så eftersom överraskningen blev total. Men samtidigt kunde Gunnar på det sätt som är typiskt för honom ta nyheten konstruktivt. Vi hade ett gemytligt samtal och han var tacksam för informationen.

Omedelbart innan jag for ut till Arlanda hade jag fått beskedet från Göteborg att en journalist på GöteborgsTidningen (GT) hade fångat upp nyheten – enligt uppgift i kanslihuset. Han hade ringt Bo Lönn och varit väl informerad om vad som var på gång. Jag bad Inger Svensson att försöka få kontakt med Sören Edgar på Göteborgs-Posten (GP) så att jag kunde få tala med honom när jag var tillbaka i Göteborg senare under eftermiddagen. Det visade sig att Sören inte var tillgänglig, men att Carl Nisser [en annan känd GP-journalist] skulle komma i hans ställe.

När jag kom till banken vid fyrtiden var Carl Nisser där. Jag sa ungefär så här: "Jag har bett dig att komma hit för att GP – som för oss är en viktig tidning – skall känna till och ha en rimlig chans att planera inför kommande dags presskonferens i Stockholm. Jag sa, och menade, att det fanns ett mycket krasst intresse från min sida av att GP kunde få en god chans att bearbeta den nyhet som vi nu stod i färd med att presentera (vilken jag således inte inledningsvis avslöjade). Jag sa vidare att jag för min del var beredd att ge honom huvuddelen av innehållet i nyheten mot att han inte publicerade den i morgondagens tidning. Det ställde Carl Nisser inför en mycket svår situation, vilket han också uttryckte.

Vi kom överens om att jag kunde ge honom informationen på villkor att han inte skulle skriva någonting om inte någon annan journalist också hade fångat in nyheten. Om jag fick kännedom om något sådant skulle jag med-

delade Carl Nisser att andra också visste och han skulle då kunna skriva en välinformerad "blänkare" i GP.

GT-journalisten sökte mig vid det här laget febrilt och jag gav beskedet att jag var beredd att tala med honom vid 18.00-tiden om han ringde mig. Det gjorde han också och det visade att han inte visste så mycket som vi i förstone hade trott. Men han hade huvudnyheten att de två bankerna skulle komma att fusionera. Jag sa till journalisten att vi båda var betjänta av att sakinnehållet i GT-artikeln i det stora hela var korrekt. Han nämnde bland annat att Åke Norling var tänkt att bli ny styrelseordförande i den blivande banken. När jag sa att det kan ingen veta någonting om eftersom huvudmännen beslutar, konstaterade journalisten endast att "han visste att Åke Norling skulle bli ordförande".

Senare samma kväll ringde jag upp Carl Nisser, som överenskommit, och meddelade att en annan tidning (och jag tror att jag nämnde att det var GT) hade nyheten. Det utlöste vår överenskommelse, nämligen att Carl Nisser skrev ett kortare inlägg i fredagens GP.

Vi hade vid det här laget per telefon kallat samtliga kontorsföreståndare, kontaktombud, avdelningschefer, gruppchefer etc. till information i hörsalen kl 19.00. Det visade sig att ryktena hade surrat i huset under eftermiddagen med sådan intensitet att vid sjutiden var hörsalen i det närmaste överfylld. Jag uppskattar att uppemot 200 personer var närvarande. Jag informerade, för en gångs skull utan hjälp av overhead, om vad som var på gång.

Som jag uppfattade reaktionen var den positiv. Det märktes bland annat på de frågor som ställdes. Ett par kritiska frågor – men vänligt formulerade – kom upp dels med anledning av att förslaget inte hade MBL-förhandlats (vilket formellt sett borde ha skett), dels om varför informationen inte hade kunnat ges tidigare. Evert Ander [fd klubbordförande i banken] höll ett statsmannalikt anförande, där han i sina typiska vändningar indirekt applåderade förslaget och konstaterade att "...jag anställde dig en gång i tiden och nu är

du så god och stannar och för det här jobbet i hamn". När vi efter någon timma avslutade informationen blev många kvar och jag uppfattade att stämningen var hög. Jag åt en hamburgermiddag med Inger och åkte där- efter hem för att byta kostym. Vid 23-tiden tog jag nattåget till Stockholm.

När jag kom till Stockholms Central på fredag morgon (den 26 februari) kunde jag snabbt konstatera att Carl Nisser hade skrivit den "blänkare" som vi var överens om – en tvåspaltare på första sidan – och att DN i sin sena utgåva hade, såvitt jag förstod med hjälp av GP, fått in en kort notis om den planerade fusionen, också den på första sidan. Enligt vad jag senare förstod hade samgåendet mellan de två bankerna varit förstanyhet på de tidiga mor- gonyheterna i radion.

Jag träffade Bertil Sjöstrand vid åttatiden. Vi diskuterade igenom presskonfe- rensen kl 10.00. Vi fick också av Inger Svensson uppläst GT:s förstaupplaga. Det lät mycket positivt. Det var en någorlunda balanserad artikel (även om den innehöll en del sakfel till exempel om Åke Norling som ordförande). Det talades bland annat om att de båda bankerna hade varit fantastiskt fram- gångsrika under senare år. I senare upplagor av GT blev bilden än mer posi- tiv. Löpsedeln hade som huvudnyhet: "Nu blir det lättare att låna." Även GP hade nyheten som förstanyhet på löpsedeln under fredagen.

Presskonferensen kl 10.00 var relativt välbesökt, med bland annat journa- lister från DN, Affärsvärlden, Sveriges Radio (Dagens Eko/Maria Lång), lokal- radion och många fler. Jag tyckte att den gick bra, i synnerhet då vi efter en något trevande inledning kunde börja prata mera fritt kring fusionsplanerna.

En incident inträffade när Bertil Sjöstrand av någon anledning (möjligen på- verkad av GT-artikelns uttalande om att Åke Norling skulle bli styrelseordfö- rande) sa "att Göteborg hade föreslagit att Stockholm skulle få ordförande- posten". Jag undvek att svara på den frågan men tvingades senare av en radioreporter (lokalradion) att säga att "det går inte att på förhand uttala sig om vem som skall bli ordförande. Det är huvudmännen som utser styrelsele-

damöterna och dessa utser sedan inom sig ordförande, vice ordförande etc." Emellertid tog radioreportern omedelbart efter intervjun med sig sin inspelningsutrustning och talade med Bertil Sjöstrand och kunde på det sättet få fram en antydning till motsättning. Bertil Sjöstrand hade i intervjun bekräftat att Stockholms ordförande – Lars Lindmark – var föreslagen från Göteborg. (Det var också helt korrekt att vi på tjänstemannaplanet var överens om att Lars Lindmark var den naturlige ordföranden, i synnerhet eftersom Göteborg fick bli "övertagande" bank.)

Också lokalradion i Göteborg sände ett inslag om fusionen kl 12.00. Uppenbarligen hade incidenten använts för att konstruera ett motsatsförhållande mellan de båda bankledningarnas verkställande direktörer. Det gjorde att personalen i Länssparbanken Göteborg genom sin personalklubb gick ut med ett argt pressmeddelande. Det konstateras att "de båda bankernas verkställande direktörer" föregått den utredning som nu skulle tillsättas, och uttalat sig som om fusionen redan var klar.

Det här utbrottet från personalklubben kom som en fullständig överraskning. Jag hade lustigt nog tidigare under dagen sagt till Bertil Sjöstrand att hittills hade allting gått som smort och att någon form av motgång måste komma snart. Det gjorde det således redan samma dag – och för mig från ett högst oväntat håll. Jag hade uppfattat att personalklubben i Länssparbanken Göteborg genom dess företrädare Bertil Andersson, Kjell Lindqvist, Gustaf Setterberg och Tommy Lindberg, var införstådda med vad som var på gång, och dessutom införstådda i positiv mening. Det var uppenbarligen en felbedömning.

Jag reste omedelbart efter presskonferensen ner till Göteborg, bland annat för att delta i den planerade lokala presskonferensen kl 15.00.

En av de saker som hade irriterat – och kanske den som hade irriterat mest – var att, som det formulerades, "personalklubben inte var inbjuden till presskonferenserna". Det var en ren lapsus från min sida. Hade Bertil Andersson

eller någon annan sagt att de ville vara med vid presskonferensen i Stockholm hade de självklart fått vara det. Jag sa till Bertil Andersson och Kjell Lindqvist när vi satt inne hos mig att de nu "måste" delta i eftermiddagens presskonferens. Strax därefter – tiden gick nu mycket snabbt mot kl 15.00 – kom Göran Johansson och Bo Göran Andreasson också in i rummet och vi diskuterade gemensamt den uppkomna situationen. Göran Johansson var uppenbart irriterad över fackets agerande och underströk att det är naivt att kommunicera via massmedia mellan företagsledning och personalklubb.

Presskonferensen avlöpte mycket bra. Inte bara Bertil Andersson och Kjell Lindqvist deltog, utan också Bo Göran Andreasson, Bo Lönn, Bo Landin och givetvis Åke Norling och Göran Johansson. Vi gjorde också vid bordet ett gott och homogent intryck tillsammans. Jag medgav att det var ett misstag att inte personalklubbens representanter var inbjudna till presskonferensen i Stockholm och att de krav som från fackligt håll ställdes på hur fusionen skulle genomföras, var rimliga. Presskonferensen möjliggjorde också för andra att yttra sig, bland annat Bo Göran Andreasson. Det var antagligen positivt, eftersom jag hade förstått att Bo var kritisk mot att han inte hade fått delta "på podiet" föregående kväll i samband med informationsträffen. Återigen var det från min sida ett rent förbiseende. Jag hade självklart ingenting emot att mina närmaste medarbetare deltog, det var bara det att takten i processen nu var så hög att ett antal misstag av det här slaget gjordes.

Omedelbart efter presskonferensen intervjuades Bertil Andersson och jag av en radioreporter. Bertil gjorde ett balanserat uttalande. Han sa bland annat att facket var berett att acceptera fusionen om de krav man hade uttalat om garantier för personalens sysselsättning mm., kunde tillgodoses.

Därmed var i stort sett kapitel 2 avslutat (om kapitel 1 gällde tiden fram till och med Sten Walbergs godkännande).

Något utschasad, men ändå tillfreds trots incidenten, kom jag hem vid 18-tiden. Det blev vin till middagen.

Slutpunkten kunde emellertid sättas först dagen därpå, lördagen den 27 februari. Då kom den första ordentliga pressreaktionen. Den var mycket positiv. Det gällde inte minst GP. Dels fanns på handelssidan en relativt utförlig artikel av Carl Nisser med rubrik: "Den nya banken behåller sin lokala prägel." Bara rubriken var guld värd. Dessutom fanns en ledarkommentar, också den antagligen författad av Carl Nisser, med mycket vänlig inställning till fusionsplanerna. Ledarens rubrik: "Banker som ser om sitt hus."

En annan positiv presskommentar svarade Arbetet för. Artikeln redogjorde mycket klart för personalens besvikelse över att inte ha fått delta i presskonferensen i Stockholm, men också för det tillrättaläggande som jag hade gjort. Svenska Dagbladets relativt långa artikel på affärssidan var helt acceptabel och man hade också en ledarkommentar under rubrik: "Rikssparbanken." DN var den enda tidning som något mera kritiskt refererade personalens pressmeddelande, men efter förhållandena var också den kommentaren helt utan invändning.

Det allmänna intrycket av pressreaktionen var således över förväntan. De hundratusentals människor som hade läst och hört om fusionen under fredagen och nu på lördagen måste ofrånkomligen ha fått ett gott intryck av de planer som fanns.

Kommentarer i halvlek

Det är för tidigt – alltför tidigt – att uttala sig om i vilken utsträckning vi kommer att drabbas av andra, obehagliga överraskningar under det lopp som nu skall inledas och som blir kapitel 3 i denna beskrivning. Samtidigt finns det anledning att så här "i halvlek" ändå teckna ner några preliminära reflektioner.

Personligen har jag blivit förvånad över att människor som borde vara informerade och kunniga nog i strukturfrågor har tagits med överraskning av själva strukturgreppet. Det borde inte alls ha varit främmande för en Birger Lönnquist, en Jan Rydh, en Sten Walberg eller en Lars Wohlin att en fusion

mellan Sveriges två största sparbanker var fullt tänkbar. I synnerhet borde de som har en inblick i hur hoppande fusioner mellan sparbanker har förekommit i till exempel Danmark, kunnat tänka i den riktningen. Ändå har utan undantag överraskningen hos alla nämnda blivit total.

Det andra som förvånat mig är att reaktionen hos de många människor som vi vid det här laget har talat med, och informerat om fusionen, har varit så positiv som den har varit. Det är utomordentligt få – egentligen bara en person som jag har talat med (Bertil Andreasson) – som har uttalat tveksamhet. Ingen, inte heller Gunnar Sträng eller Bert Lundin, har varit distinkt emot samgåendet.

Det här gäller också kundernas attityd. När jag talade med Rolf Eriksson (VD Kullenberg) på torsdag förmiddag gratulerade han. "Ni är verkligen på gång. Nu kan vi göra ännu mera affärer."

Det kommer säkert efterhand – när eftertankens kranka blekhet framträder – att komma reaktioner som är motsatta dem som spontaniteten gav uttryck för. Det gäller inte minst från sparbankschefer. Det är ändå att notera att nästan alla dem som Evert Tornberg förhandsinformerade (Gunnar Berg, Bengt Stengård, Bengt Skoglund, Gösta Karlsson, K.G. Johansson, Folke Töyrä, Olle Lindwall, Sten Marelius m fl) enligt vad Evert säger överlag var positiva. Jag ringde själv upp Sven Sjögren [VD för sparbanken i Linköping] vid femtiden på torsdagen och han gratulerade "till en fantastiskt rolig nyhet". Jag utgår från att den spontana reaktionen inte ljuger. Den ende person jag talade med som var avvaktande var P-G Nyberg [VD för sparbanken i Jönköping]. Å andra sidan väckte jag honom på fredagsmorgonen kl 07.00 på Hotel Anglais i Stockholm. Men förmodligen var reaktionen inte bara följd av yrvakenhet utan också en kritisk och skeptisk inställning till vilka konsekvenser fusionen kommer att få på övriga större sparbanker.

Kommer nu fusionen att kunna genomföras? Ja, jag tror att det finns minst 50 % chans att det blir så – och detta av två skäl.

För det första är de reaktioner som vi så långt har fått således nästan genomgående bejakande, konstruktiva och i några fall direkt entusiastiska. Det är knappast troligt att detta i någon väsentlig grad kommer att ändras.

För det andra har de saksäl som vi angivit åtminstone hittills stått upprätt för en granskning. Personligen är jag givetvis övertygad om att de kommer att "hålla ända fram", men det är inte uteslutet att vi till exempel av någon affärstidning kommer att få en negativ och ifrågasättande pressbehandling.

En joker i leken är personalens attityd i Länsparbanken Göteborg. Jag har gradvis blivit medveten om att det finns krafter i banken som inte gärna ser att planerna kan fullföljas. Dessa är knappast betingade av saklig analys utan närmast av en blandning av grumligt sparbänkstänkande (som bland annat tycks innebära att alla viktiga initiativ till förändring skall komma från centralorganen, i varje fall vara sanktionerade av centralorganen), anti-Stockholmskänslor, och kanske rädsla för förändring.

En andra joker är givetvis de som sist och slutligen beslutar – huvudmännen. De har inte varit översvallande positiva, snarare avvaktande. Det skall dock oerhört mycket till för att huvudmännen i en övertagande bank går emot en enhällig styrelse. Men osvuret är bäst.

Anteckningar från tiden från publicering fram till beslut

Veckan 1-5 mars 1982

Veckan efter presskonferensen blev inte särskilt händelserik. Det ligger i sakens natur eftersom kulmen på ett viktigt steg nåddes i och med presskonferensen den 26 februari. Tiden närmast därefter blev logiskt nog inriktad mot avstämning och konsolidering.

Jag reste upp till Stockholm på tisdag eftermiddag (den 2 mars) och träffade på kvällen Richard Normann [professor i företagsekonomi, känd manage-

mentguru, och personlig vän sedan länge]. Vi åt middag tillsammans på Grappe d'Or och samtalet kretsade till betydande delar kring fusionsfrågan. Richard Normann hade hört en del på stan: "Sparbankernas Bank är i varje fall inte genomgående negativa." Richard underströk, det han tidigare gjort, att framgången med samgåendet hänger samman med på vilket sätt vi lyckas genomföra fusionen och i praktiken ta ut de samordningsvinster som uppenbarligen finns.

Under onsdagen (den 3 mars) hade bland annat Bo Göran Andreasson, Ulf Fredriksson och jag ett par timmar långt "samsnack". Det visade sig nyttigt. Det finns fortfarande ett antal frågor där informationen inte har gått fram om vad Bertil Sjöstrand och jag egentligen hade kommit överens om. Det gällde bland annat innebörden i de så kallade koncernstaberna.

Till lunch samma dag träffade Bo Göran och jag Spadabs VD, Börje Pålsson [Spadab var sparbankernas gemensamma databolag, också det bolag Länsparbanken Göteborg använde. Sparbanken Stockholm hade ett eget datasystem och databolag, Sifferservice]. Det var givande. Börje Pålsson är uppenbarligen positiv till fusionen och jag har inget intryck av att det är en kosmetisk inställning. Bland annat uttryckte Börje apropå relationerna mellan Spadab och Sifferservice att fusionen innebär "en ökad grad av objektivitet". Han syftade uppenbarligen på att Länsparbanken Göteborg kan medverka till ett i hans ögon mera rationellt beslutsfattande när det gäller relationen mellan de båda databolagen. Börje var också konstruktiv och menade att de datatekniska samordningsbekymmer som finns om fusionen blir av, utan vidare kan lösas och att Spadab för sin del är beredd att, sätta av "de bästa resurser vi har".

På eftermiddagen hade Tekniskt Industriella Rådet (TIUR) sammanträde på SNS på Sköldungagatan och i det sammanhanget träffade jag Dick Ramström [välkänd företagsekonomiprofessor] som gratulerade till fusionen.

Under torsdagen (den 4 mars) hade vi i Göteborg den första arbetsgruppen samlad – arbetsgruppen för finans/fond med mig som ordförande. Det blev ett bra sammanträde och stämningen var god.

Torsdagen var en viktig dag också av ett helt annat skäl. Vi hade bjudit in huvudmännen i Länssparbanken Göteborg till information i fusionsfrågan. Det blev både en framgång och en besvikelse. Framgången låg i att bara en person (Bernhard Kanold) var tveksam till förslaget. Han kom emellertid fram till mig efter informationen och sa att han i allt väsentligt hade låtit sig övertygas av mina argument. Besvikelsen låg i att så få personer hade ställt upp. Bara 11-12 huvudmän var där. När vi talades vid efteråt (Gustaf Setterberg, Bo Lönn, Bo Göran Andreasson, Lennart Sandin och jag själv) kunde vi konstatera att nu var nog "saken klar".

Under veckan hade jag bett om att få en del kundreaktioner på fusionen från områdes- och avdelningschefer. Det visade sig, det vi egentligen redan hade på känn, att dessa kommentarer överlag var positiva. Knappast någon medveten kund hade uttryckt tveksamhet inför fusionen. Hushållskunden i allmänhet hade, det var det allmänna intrycket, knappast ens noterat att en fusion var på gång.

Presskommentarerna under veckan var få men tunga. Veckans Affärer hade en sida om fusionen där bland annat Jan Rydh uttalade sig distinkt i termer av att han inte skulle motsätta sig fusionen, Affärsvärldens artikel var bra och, som alltid, efter förhållandena kvalificerad och initierad.

Veckan 8-13 mars

Också denna vecka har varit utan större dramatik. Redan under måndagen (den 8 mars) inträffade emellertid kanske det viktigaste under veckan – ett sammanträffande i Göteborg med Börje Pålsson och hans närmaste medarbetare och en diskussion under flera timmar om hur datafrågan skulle kunna lösas. Den bekräftade det Börje Pålsson redan några dagar tidigare hade sagt

att han (liksom hans nära medarbetare Sture Hallström och Björn Landin) tycker att det som håller på att ske är intressant och att man från Spadabs sida inte är motståndare.

I början av veckan (tisdagen den 9 mars) hade vi den första övningen med "arbetsgruppen för marknadsfrågor" (Marknadsgruppen) i Stockholm. Det blev en något trevande diskussion men den bekräftade att vi i det stora hela ser på samma sätt på marknadsfrågorna i de båda bankerna. Finansgruppen hade samma dag sin andra sittning. Också den blev bra. Vi kommer att bli överens om hur finansrörelsen skall bedrivas utan någon större svårighet.

På tisdagskvällen hade facket i Göteborg årsmöte – och ett välbesökt sådant (ca 80 personer). Stämningen hade varit mot fusionen! Det hade, enligt de informationer jag fick, knappast funnits någon som stod upp för ett samgående, men däremot – enligt vad ryktet säger – flera som var uttalat tveksamma. Någon resolution antogs emellertid inte. Det var en antydning om att kyligare vindar var på gång.

Veckan var intressant också i den meningen att jag vid två olika tillfällen träffade områdescheferna (OC) – vid det senare tillfället dessutom tillsammans med samtliga avdelningschefer (AC). Denna viktiga grupp chefer fick således på fredagseftermiddagen (12 mars) en lång föredragning kring varför förslaget om samgående har kommit. Vi hade en diskussion som var givande och stämningen var god. Det finns inte något verbaliserat motstånd hos någon i denna chefsgrupp, ganska säkert fanns det emellertid outtalade frågor och möjligen också kritik och ifrågasättande under ytan.

Jag skrev under veckan till huvudmännen och överlämnade diverse pressklipp och bjöd in till huvudmannasammanträdet den 20 april. Jag skrev också ett mer principiellt hållet brev till Ulf Ahlstedt, mest som ett svar på den diskussion vi tidigare hade haft.

Veckan 15-19 mars

Veckan började med att marknadsgruppen sammanträdde måndag förmiddag (den 15 mars) i Göteborg. Det blev en intressant öppning på veckan. Ulf Fredriksson inledde med att markera irritation över att vi i Göteborg hade utarbetat en idépromemoria kring den nya bankens marknadsinriktning (vilken vi artigt hade sänt över i slutet av föregående vecka): "Så här bör det inte gå till. Vi bör skriva protokoll istället och jag föreslår att Karl-Axel Stenlund [direktionsledamot i Stockholm] blir protokollförare idag. Vi kan inte acceptera vad som står i den här promemorian."

Det lät som om vi hade funnit den första stora principiella skiljelinjen i synsätt mellan de båda bankerna. För det var inte vilken promemoria som helst som Bo Lönn och jag hade skrivit. Den sammanfattade den grundsyn på marknadsfrågorna som vi i Göteborg vid det här laget var överens om och hade stadfäst i organisationen, bland annat genom det så kallade tremarknadstänkandet [=att banken organiserades efter massmarknad, övrig privatmarknad och företagsmarknad].

Uppspelet från Ulf visade sig emellertid vara falskt alarm. Ju mer vi diskuterade innehållet i promemorian, desto mer ense om principer och praktisk marknadsföring blev vi. Jag kunde efter ett par timmars diskussion på den här punkten säga att såvitt jag kunde förstå fanns det egentligen inga åsiktskillnader alls vad gäller sättet att se på strategi och marknadsföring (däremot fanns det betydande skillnader i terminologi och – än viktigare – i sättet att organisera banken på. Så till exempel kunde inte stockholmarna förstå tremarknadsindelningen. Eller som Margareta Carlson, facklig representant, uttryckte det: "Vi arbetar precis tvärtom. Hos oss gäller att man överallt skall kunna arbeta på alla tre marknaderna."

Vi diskuterade också Koncernstab Marknads inriktning och blev också här överens. Senare samma vecka (fredag) fick vi samstämmigheten bekräftad. Då hade Karl-Axel Stenlund och Bo Lönn träffats och bearbetat promemorian

som i det stora hela hade samma innehåll som den vi hade skickat till Stockholm.

Under måndagen hade vi också en första sittning med fusionsledningen. De som träffades var Bertil Sjöstrand, Cenneth Kennegård, Gustaf Setterberg, Bertil Andersson, Bo Göran Andreasson och jag själv. Vi hade med andra ord inte lyckats få någon av de förtroendevalda att finna tid. Det var kanske inte heller nödvändigt. Det visade sig att vi – åtminstone för dagen – inte hade några kontroversiella ting att diskutera. Kennegård tog upp ett par viktiga frågor. Dels att kostnadsrationaliseringsaspekten inte fick glömmas bort i fusionen, dels indikerade han behovet av *en* direktion för den nya banken. Vi diskuterade också hur informationen till de anställda skulle gå till och där man från Stockholm kanske ville ha en hårdare samordning än vad vi i Göteborg ansåg nödvändigt. Överlag var det emellertid en stor konstruktivitet i diskussionen.

Innan jag gick från banken vid 19-tiden (bland annat Bertil Sjöstrand och Bo Göran Andreasson skulle därefter ha sammanträde med utlandsgruppen) lämnade jag i ett brev över mina synpunkter på datafrågan till Bertil Sjöstrand. Jag formulerade två grundprinciper i brevet, dels att banken efter en övergångsperiod bör vara en del av Spadab-komplexet och "därmed dra nytta av Spadabs överlägsna utvecklingsresurser, dels ställa krav på att det skall ske i sådan ägarmässig organisationsform att vår handlingsfrihet så långt möjligt garanteras och att kostnadssidan kan hållas under kontroll". Vi sa att vi skulle prata om det dagen därpå. Det gjorde vi också men mycket kort eftersom jag hade besök. Bertil markerade emellertid att han "inte höll med om mycket i promemorian" (det visade sig sedan gälla mitt förord för Spadab). Vi fortsatte diskussionen vid ett längre telefonsamtal under torsdagen (den 18 mars). Bertil utvecklade då hur han såg på datafrågan och dess handläggning. Han angav några krav: (1) Vi får inte göra oss av med utvecklingskunnande. (2) Vi måste förfoga över datasystemet själva, det vill säga vi får inte avhända oss greppet över dataverksamheten. (3) Vi måste verka för att producentmonopolets nackdelar undviks och således försäkra oss om att

vi inte via Spadab beskattas på resurser som förs över till andra verksamheter inom sparbanksföreningsgruppen.

Jag kunde hålla med om alla dessa krav och synpunkter. Vi måste få sådan organisatorisk ordning att vi försäkras om flexibilitet och handlingsfrihet och vi kan självklart inte medverka till att pengar i okontrollerade former förs över till andra verksamheter. Bland annat därför hade jag förordat att vi skulle bedriva dataproduktionen i samarbete med Spadab men i ett särskilt, av oss ägarmässigt dominerat bolag. Vi pratade om att fortsätta diskussionen på måndagen. Vi var överens om vikten av att komma fram till någon form av principiellt ställningstagande före den 1 april.

Tisdagen (den 16 mars) ägnades nästan helt åt intern information. Jag hade bland annat för första gången en presentation av bakgrunden till och innebörden i fusionsförslaget för avdelningscheferna inom Administration (ett par avdelningschefer hade dock deltagit i föregående veckas information). Det blev en tankeväckande övning. Det fanns alldeles uppenbart en oro för vad som skulle komma att ske. "Blir det samordning av intendenturavdelningen med i praktiken mindre handlingsfrihet i Göteborg?", "Hur påverkas revisionsavdelningen?" etc. Det fanns dessutom av allt att döma en känslomässigt stark reaktion *mot* Stockholm. Så mycket kunde sägas att det i denna grupp chefer finns en grogrund för avståndstagande mot förslaget. Jag skulle emellertid inte tro att man öppet går ut och tar strid med bankens ledning. Det markerades från till exempel Bertil Johansson [AC intendentur] "att han för sin del inte var motståndare till samgåendet men att han hade ett antal, ännu obesvarade, frågor att ställa".

Jag fortsatte under eftermiddagen, nu med vissa "udda" avdelningschefer (Leif Olofson, Olle Wahlberg, Ulla Britt Henriksson och Gunilla Jacobsson som stod in för Per Paepke). Särskilt Leif Olofson [revision] var tveksam – också, vilket han tillstod, på främst känslomässiga grunder. "Hade förslaget inneburit att också Malmö hade varit med, skulle jag för min del ha varit mycket mera positiv." Leif Olofson underströk att de som var med vid föregående

fusion är brända. Det blev inte som ledningen hade sagt att det skulle bli. Han pekade också på risken för kvalitetsförsämring i Göteborg genom åderlåtning av kvalificerade personella resurser till den större banken i Stockholm.

Olle Wahlberg [säkerhet] var positiv men pekade på (1) risken för byråkratisering (2) dragkamp om resurser mellan de två huvudorterna samt (3) sammansmältningsproblem, till exempel på dataområdet.

Jag satt också med en tredje grupp under tisdagen – ett antal representanter för redovisningsavdelningen. Det ställdes också ett antal frågor som jag inte kunde svara på. "På vilken ort skall analysen av banktotalen ske?" "Var skall huvudboken ligga?" Det var berättigade frågor som vi mera tydligt måste ta ställning till. Samordningsansvaret för ekonomi och administration låg dock på Bertil Sjöstrand vilket talade för Stockholm. Samtidigt underströk jag att principen om "två banker i en" under alla omständigheter ställer krav på en löpande ekonomisk redovisning av Göteborgsrörelsen som i sin tur ställer krav på redovisningsresurs på plats.

Under onsdagen (den 17 mars) – dagen för en personalinformation på Svenska Mässan – hade jag bland annat en lång föredragning för klubbstyrelsen i plenum. I den föredragningen deltog bland annat också Evert Ander. På sitt karaktäristiska sätt kom han att dominera diskussionen och frågeställandet. Han konstaterade kort att "...hade vi fått den här informationen redan på torsdagskvällen (den 25 februari), hade du inte behövt få den oro som idag finns på en del håll banken". Det var säkert en riktig iakttagelse. Vi har i vissa hänseenden misslyckats med att tidigt få ut viktig information. Det ställdes även en del frågor av principiell natur. "Betyder inte det här ett brott mot sparbanksideologin?" Men också jordnära frågor. "Hur blir det med Lavöstugorna?" "Skall vi få en massa stockholmare till västkusten?"

Personalhearingen på kvällen hade samlat uppemot 300 personer – och detta samma kväll som IFK Göteborg spelade cup-fotboll mot Valencia med

50 000 människor på Nya Ullevi. Det tyder på ett stort engagemang för banken och för det egna jobbet. Det blev, tycker jag, en lyckad kväll – inte minst därför att direktionen i sin helhet gjorde ett samlat positivt intryck med alla på podiet, och som bejakare av fusionen. Från klubbens sida hade frågor förberetts och det jobbet var också väl genomfört. Det vore märkligt om inte de människor som var där i allt väsentligt efter den drygt 2,5 timmar långa informationen var mer positiva än negativa.

Torsdagen (den 18 mars) var styrelsedag. Frågan om fusionen kommenterades knappast alls av styrelsens ledamöter efter den korta föredragning om arbetsläget som jag gjorde. Efter styrelsesammanträdet diskuterade Åke Norling, Göran Johansson, Lennart Sandin [styrelsens sekreterare] och jag själv vissa frågor när det gäller fusionsavtalet. Det gällde till exempel antalet styrelseledamöter och suppleanter.

I anslutning till sammanträdet hade facket också närmat sig Göran Johansson för att få en sittning med denne till stånd. Han hade emellertid vägrat på principiella grunder. "Det är fel av en styrelseledamot att diskutera med facket i enskild ordning." En av de frågor som facket uppenbarligen ville ta upp med Göran var beslutsreglerna i centralstyrelsen där bland annat Bertil Anderssons linje var att fullständig enighet skall råda för beslut (medan förslaget f n är 3/4 majoritet). Jag har för min del sagt att vi inte skall vara dumdristiga och formulera beslutsregler som kan bli en kvarnsten om halsen när flexibilitet är önskvärt.

Fredag är dag för "Tillsammans" [personaltidningen i Göteborg] och tidningen hade i sitt nummer denna vecka det första inslaget om fusionen under vinjetten: "Fakta och funderingar inför en eventuell fusion". Det var Bo Lönn som hade skrivit om "Mina första tankar om den stora fusionen". Det var ett bra inlägg vid rätt tidpunkt. Bosse var positiv. "Det känns inspirerande och vi skall ge affärsbankerna en riktig match under åttiotalet att ta tillbaka de förlorade marknadsandelarna, men det krävs att vi sluter upp omkring varandra och brukar 'hela husets' kompetens."

Under fredagen hade jag också ett samtal med Bertil Andersson. Han nämnde då att han hade för avsikt att ta en del kontakter med ledningen för centralorganen (läs Svenska Sparbanksföreningens VD Jan Rydh). Jag reagerade negativt på detta. Det var ett tecken på bristande tilltro till vad jag själv hade sagt om till exempel Jan Rydhs icke-negativa reaktion och det var, så tolkade jag det, uttryck för ett desperat försök att få en bundsförvant mot fusionen. Det var givetvis också ett uttryck för att klubbens ledning står under starkt tryck från vissa personer och grupperingar att göra något för att fördröja, kanske förhindra fusionen.

Jag sa till Bertil att jag för min del inte var emot att man talade med till exempel Jan Rydh men jag tyckte dels att det skulle ske tillsammans med representanter för facket i Sparbanken Stockholm, dels att facket inte fick "politisera" frågan. Jag underströk att jag skulle inte dra mig ett ögonblick för att ta strid med klubben om fusionens vara eller inte vara skulle komma att bli en fråga om sparbanksideologi.

Veckan 22-28 mars

På måndagsförmiddagen (den 22 mars) träffades fusionsledningen i Göteborg, denna gång med två representanter från presidierna – Göran Johansson och Per Wahlström [vice ordförande i Stockholm]. Dessutom deltog från Stockholm Bertil Sjöstrand, Ulf Fredriksson och Cenneth Kennegård. Från Länssparbanken Göteborg var Evert Tornberg, Bo Göran Andreasson, Gustaf Setterberg, Bertil Andersson och jag själv närvarande.

Jag hade gjort upp en enkel föredragningslista och vi diskuterade dels antalet styrelseledamöter, antalet revisorer och en del frågor kring fusionsavtalet, dels gick vi raskt igenom vad de fem arbetsgrupperna höll på med.

Antalet styrelseledamöter i centralstyrelsen är ett bekymmer. Vi hade från början, på den tiden då också Malmö deltog i diskussionerna, tänkt oss en centralstyrelse med två förtroendevalda samt två tjänstemän (VD samt fack-

lig representant) från respektive bank. Det accepterades först också för den nu aktuella fusionen, men i samband med att vi i början av februari, före publiceringen, i något sammanhang underhand diskuterade antalet styrelseledamöter kom Göran Johansson på att "vi måste ha övervikt för de förtroendevalda". Det förutsatte minst tre ordinarie förtroendevalda. Det i sin tur gjorde att den politiska obalansen kom in i bilden och därav följde så småningom en överenskommelse om att den nya styrelsen skulle ha fyra förtroendevalda.

Det är onekligen olyckligt eftersom vi nu närmar oss 20 personer "runt bordet". Det visade sig nämligen att de fackliga representanterna ville utnyttja sina legala möjligheter att också låta suppleanterna närvara vid sammanträdena. Vi skulle därmed få tolv ordinarie ledamöter, två suppleanter för de fackliga organisationerna, två VVD, en sekreterare samt, i de flesta fall, en eller flera föredragande tjänstemän sittande runt styrelsebordet. Det innebär 17-18 personer. Det fanns å andra sidan ingenting att göra. Positionerna var låsta. Gustaf Setterberg menade visserligen under måndagen att han för sin del kunde tänka sig att facket avstod från att låta suppleanterna närvara, men senare under veckan var de båda fackklubbarna på denna punkt överens – alla skulle finnas med. Denna fråga ägnades alltså en del av måndagsdiskussionen åt.

Vi diskuterade också antalet revisorer. Bertil och jag tyckte att antalet lekmannarevisorer skulle hållas nere. Men också här hävdades principen att lekmän skulle ha majoritet. Det vi kom fram till var sex ordinarie revisorer – två professionella och fyra lekmän. Det är också en olycklig konstruktion. Vi får väl se om vi kan göra någonting åt det på sikt.

Åldergränsen för huvudmän, styrelseledamöter och revisorer var likaså uppe på bordet. Sparbanken Stockholm har en 70-årsgräns medan vi har 67 år. Per Wahlström var på den här punkten en aning engagerad. Till slut blev det 70 år med tillägget att vi "under hand" i Göteborg skulle kunna behålla 67-årsgränsen.

Stämningen vid detta första sammanträde med fusionsledningen inkl förtroendevalda representanter var mycket god (som för övrigt alla gemensamma sittningar hittills utan undantag hade varit). Vi var klara vid elvatiden och jag satte mig under någon timma med Bertil Sjöstrand och diskuterade datafrågan. Vi var efter denna diskussion överens om principerna som också dokumenterades i en ensidig promemoria: (1) Ett gemensamt bolag, ägt av banken och Spadab, med majoritetsposition för banken. (2) En utredningsfas som klarlägger det långsiktiga samarbetet med Spadab avslutad senast den 1 juli samt (3) omedelbart tillsättande av en gemensam utredning för Spadab och Sifferservice för att klara överbryggningssvårigheterna. Det verkar som om vi också på denna punkt skulle kunna hitta en gemensam syn. Jag tror att Bertil Sjöstrand är väsentligt mera öppen för ett närmare samarbete med Spadab än vad en del av hans medarbetare är.

Under eftermiddagen sammanträdde marknadsgruppen. Vi hade en relativt kort diskussion angående Koncernstab Marknads inriktning där stockholmarna hade skrivit ner vissa principer för stabens verksamhet. Jag hade för egen del inget att invända. Den mesta tiden gick åt till presentation av direktiv för de tre reklambyråer som skulle få i uppdrag att skissera på marknadsföringen av den nya banken. Det var representanter för Werne & Co, Appel & Falk samt Collin & Forsman som var för sig under eftermiddagen fick en presentation av dels det idépapper som vi hade enats om, dels de tekniska förutsättningarna för det arbete byråerna nu skulle göra och avrapportera senast den 19 april.

Namnfrågan på den nya banken var också uppe till diskussion vid marknadsgruppens sammanträde, helt enkelt eftersom vi under måndagen fick fram de första sammanställningarna av namnförslagen från den tävling bland de anställda som vi anordnat med en London-resa som pris till vinnaren. Det var en oerhörd mängd namn, flera tusen, som hade kommit på bordet genom tävlingen. Vi fick inte riktigt god överblick och beslöt att vid en telefonkonferens under onsdagen förbereda frågan inför fusionsledningens nästa sammanträde på torsdagen då namnfrågan måste upp för beslut.

Tisdagen och onsdagen var lugnare dagar sett i fusionsperspektiv. Inger Svensson hade skrivit minnesanteckningar från personalhearingen föregående vecka och det var angeläget att vi inte fick två versioner – en från ledningen och en från den fackliga så kallade redaktionskommittén. Jag talade med Jan Olsson (som ingår i den fackliga redaktionskommittén) och vi var överens om en samordning. Efter viss funderande godkände Bertil Anderson och Kjell Lindqvist Ingers referat.

Bankvärlden, Bankmannaförbundets månadstidskrift, innehöll ett referat från presskonferensen den 26 februari med en del gliringar för att ingen facklig representant fanns med på presskonferensen i Stockholm. Dessutom innehöll artikeln en avskrift av fackets eget pressmeddelande med syrliga kommentarer. Cenneth Kennegård uttalade sig emellertid positivt om fusionen: "Jag tycker att beslutet om utredning är ett steg i rätt riktning... Redan idag har vi mycket gemensamt med göteborgarna." Bankvärlden-artikeln var dock i det stora hela neutral.

Det kan man kanske inte säga om Tidningen Sparbankernas skrivning. Artikeln innehåller dels ett referat av pressmeddelandet, dels citerade omdömen om fusionen hämtade främst från ledarkommentarer i Dagens Nyheter, Svenska Dagbladet och GP. Urvalet av citat är en aning vinklat och utan att jag hade påpekat för Ingvar Körberg ett par veckor tidigare att GP faktiskt också hade kommenterat fusionen på ledarplats, hade kanske inte just denna mer positiva, kommentar funnits med. Men mest anmärkningsvärt är att inte tidningen Sparbankerna på ledarplats berör en av de största händelserna i sparbankernas historia. Det är bara ytterligare ett uttryck för en inbyggd svaghet hos sparbanksrörelsen. Den federativa strukturen, de många viljorna, risken för att trampa någon på tårna gör att känsliga ämnen hellre undviks är debatteras och analyseras. Att till exempel tidningen Sparbankerna blir uddlös och urvattnad är bara ett tecken på denna svaghet.

Jag hade en del samtal med Bertil Andersson och Kjell Lindqvist under loppet av de här dagarna. Vi diskuterade bland annat den något känsliga frågan om likställighetsprincipen och dess formella bindningar i till exempel fusionsav-

talet och reglementet. Bland annat hade facket krävt enhälliga beslut i styrelsen i principiellt viktiga frågor. Man hade tagit kontakt med Göran Johansson för att få hans stöd i den ståndpunkten men Göran hade vägrat: "Tänk om jag får hjärnblödning och inte kan säga något annat än ja." För egen del hade jag markerat uppfattningen att principen om två huvudkontor med vardera en likställd verkställande direktör borde skrivas in i reglementet, det vill säga inte kunna ändras utan i praktiken två sittningar med huvudmännen. Det var en ståndpunkt som facket i Göteborg givetvis stödde, däremot, fick jag höra, var Stockholm motståndare. "En organisatorisk fråga som inte hör hemma i reglementet."

Det senare blev därmed en fråga som seglade upp inför torsdagens (den 25 mars) sammanträde med fusionsledningen i Stockholm. För att vara på säkra sidan ringde jag tidigt på torsdagsmorgonen upp Åke Norling och förankrade uppfattningen att likställighetsprincipen skulle skrivas in i reglementet. Också Göran Johansson delade min uppfattning.

Sparbankernas Bank hade styrelsesammanträde på torsdagsförmiddagen. Sammanträdet blev fullständigt händelseöst sett i fusionsperspektiv. Endast genom att Birger Lönnquist anmälde att några av de större sparbankernas chefer skulle sammanstråla och före sommaren diskutera strukturfrågan "med anledning av den förestående storfusionen", blev frågan kommenterad.

Omedelbart efter styrelsesammanträdet träffade jag Gösta Karlsson [VD Länsparbanken Värmland] nere i Sparbankernas Banks bankhall. Vi hade ett kort samtal. Jag visste redan tidigare att Gösta Karlsson inte var negativ till fusionen. "Sent skall syndarn vakna", sa Gösta med anledning av att han hade haft frågan uppe om att gå utanför länsgränsen med sin egen styrelse redan i januari.

Direkt efter lunchen sammanträdde fond-/finansgruppen. Det blev en i allt väsentligt gemytlig tillställning där det dock fanns en del principiella oklarheter. Det föreföll som om Stockholm ville "sitta på två stolar samtidigt."

Sammanträdet med fusionsledningen något senare under eftermiddagen blev också det odramatiskt. Lars Lindmark markerade att han inte tyckte att organisationsprinciper skall skrivas in i ett reglemente. Den samlade Göteborgsfronten gjorde emellertid att beslutet blev att likställighetsfrågorna (bland annat två parallellställda huvudkontor med vardera en VD) skulle komma att bli stadfästa i den nya bankens reglemente.

Den andra frågan för fusionsledningen den här dagen var att ta ställning till den nya bankens firmanamn. Det blev, som man kunde vänta, en diskussion med mycket tyckande. De flesta förordade "Första Sparbanken", några – bland andra jag själv och Gustaf Setterberg – "Ekbanken". Åke Norling hade viss känsla för "Sparbanken Svea" och någon tyckte att "Sparbanken Tre Kronor" var att föredra (men där kunde vi inhämta från Anders Granath att riksheraldikern antagligen skulle sätta sig till starkt motvärn). Så småningom, efter någon timmas diskussion, sammanfattade Lars Lindmark genom att helt enkelt lägga ett kompromissförslag – "Sparbanken Ekarna". Det blev också beslutet.

På kvällen samma dag hade Sparbankernas Bank bolagsstämmomiddag på Grand Hotell. Det blev i fusionsperspektiv en intressant och uppmuntrande tillställning. Jag var värd vid ett av borden och hade på min vänstra sida Ingo Wallin, mitt emot mig Folke Töyrä och K-G Johansson. Vid bordet fanns också Gunnar Berg, Bernt Gröön, Evert Tornberg, P-G Nyberg och Börje Pålsson. Det kändes i luften att dessa personer [som alla var tunga sparbankschefer eller VD i sparbanksbolag] i varje fall inte var negativa till fusionen, snarare tvärtom. K-G Johansson berättade över bordet dels att han såg fram emot besöket i Göteborg den 7 april med mera information om fusionen (Västra Sveriges Sparbanksförening), dels att hans son Anders som arbetar i Läns-sparbanken Göteborg, var "mycket positiv till fusionen". Den enda avvaktande kommentar som fälldes var om Sparbankernas Bank och fusionens inverkan på den gemensamma banken. Det föreföll som om Folke Töyrä var rädd för att Sparbankernas Bank skulle komma i kläm. Vid kaffet satt jag bland annat med Gösta Karlsson och Karl-Erik Andersson [VD sparbanken i

Vänersborg]. Också då var stämningen bra. Flera andra personer (bland annat VVD i Västerbotten) gratulerade till fusionen och vad den stod för.

Senare på kvällen satt jag en lång stund, över en timma, med Lennart Låftman från Affärsvärlden. Han ställde som alltid intelligenta frågor, nu om fusionen och om sparbankerna och vi hade båda utbyte av sammanträffandet. "Det här gjorde kvällen motiverad" sa Lennart Låftman uppmuntrande innan han gick.

Den bild av en i allt väsentligt positiv inställning till fusionen bland de ledande sparbankscheferna som jag hade fått bekräftades av Evert Tornberg och Bo Göran Andreasson när vi träffades dagen därpå. Det råder knappast någon tvekan om att nästan alla framträdande sparbanksmän tycker att fusionen är bra, uppenbarligen inte i första hand därför att man tror att den nya banken nödvändigtvis blir bra och stärker sparbankerna på de två viktigaste storstadsmarknaderna, utan därför att den innebär att ett omtumlande initiativ har tagits med långtgående konsekvenser för hela sparbanksrörelsen. Det rör om i grytan och det upplevs positivt och nödvändigt.

Sven-Ivan Sundqvist, DN-journalisten, ringde mig under fredagen och undrade hur det kom sig att jag inte hade skrivit under Sparbankernas Banks förvaltningsberättelse. Han anade någon form av schism eller subtilt kritik. Det var inte alls fallet. Det var helt enkelt så att jag den 28 januari då Sparbankernas Banks styrelse sammanträdde och då underskriften skedde var tvingad att stanna i Göteborg. Sven-Ivan hade också en annan undran, nämligen hur det kom sig att vi inte hade informerat Sparbankernas Banks styrelse om fusionsplanerna trots att de presenterades bara någon dag senare. Jag förklarade att vi inte ansåg oss kunna informera en vidare krets i en så känslig fråga innan vår egen personal hade fått information. Med det lät sig Sven-Ivan nöja.

Evert Tornberg hade på sitt karaktäristiska sätt funderat mycket på fusionen och också skrivit ner sina synpunkter. Han frågade mig om jag hade något

emot att hans promemoria delades till fusionsledningen vilket jag givetvis inte hade.

På fredagseftermiddagen kom Åke Norling och Göran Johansson upp någon timma. Vi diskuterade en del frågor kring fusionsavtalet, bland annat menade Göran Johansson att fördelningen mellan Göteborgs kommun vs länet när det gäller valet av huvudmän bör vara 9/4 istället för 8/5.

Veckan har inneburit ytterligare steg fram mot en fusion. Jag har inte under de gångna dagarna träffat på någon som inte tror att fusionen blir av. När jag försiktigt sa till Lennart Låftman att "det finns minst 50% chans att fusionen kan fullföljas" tittade han förvånat på mig och sa att vad han hade hört var allt klappat och klart. Det gjorde att jag något "höjde budet".

Den enda fråga som idag innehåller viss sprängkraft är datafrågan. Det är tänkbart att många inte kommer att finna att Bertil Sjöstrands och min överenskommelse är till fyllest. Bland annat har Bertil Andersson i fredagens "Tillsammans" skrivit fast sig genom att säga att vi har lovat ett besked om färdriktningen till den 1 april. Det blir en tolkningsfråga om färdriktningen verkligen är tillräckligt tydligt angiven i principöverenskommelsen. Men med reservation för datafrågan ser jag för dagen inget hinder för fusionens fullföljande.

Veckorna 28 mars-20 april

På ett tidigt stadium hade vi planerat ett stort "sammandrag" av samtliga arbetsgrupper inklusive fusionsledningen till onsdagen den 31 mars i Göteborg. Så blev det också. Närvaron hade kanske förbättrats av att vi avslutade dagen med middag. Från Stockholm var det nästan fullständig uppslutning. Den ende som saknades var Torsten Holmström (som hade rest till USA).

Allt fungerade väl under dagen. För samtliga fem arbetsgrupper kunde så småningom konstateras att enhällighet rådde. Det manifesterades också

senare när vi avslutade arbetsdagen med ett sammanträde i fusionsledningen där för första gången Lars Lindmark och Åke Norling hade anslutit sig.

Den enda fråga av vikt som fusionsledningen fattade beslut om var en ändring av namnet på den nya banken. Det beslutet hade en något speciell bakgrund. Såväl i Stockholm som Göteborg hade marknadsgruppens och fusionsledningens första förslag till namn (Sparbanken Ekarna) stött på motstånd, inte minst de som arbetade med marknadsfrågorna tyckte att det var ett konventionellt, fantasilöst och väldigt lite spännande namn. Vi kom under dagen i marknadsgruppen överens om att ta upp frågan en gång till i fusionsledningen och låta den välja mellan de två alternativa namn som mest frekvent hade föreslagits vid föregående sammanträde med fusionsledningen – Ekbanken respektive Första Sparbanken.

När vi aktualiserade en omprövning av namnet uttryckte både Åke Norling och Lars Lindmark ett visst missnöje. "Har man en gång fattat ett beslut skall man inte ändra det." Emellertid togs, efter en kort diskussion, beslutet att namnet skulle bli Första Sparbanken. Det markerades emellertid från Lars Lindmark att därmed var namnfrågan slutgiltigt avgjord.

Middagen blev en succé. Stämningen var hög – och högst blev den sent på kvällen efter rikligt med goda drycker då lag från respektive moderbank tävlade i diverse vansinnigheter "uppfunna" av Claes Lake och Yngve Holmer. På många sätt fick jag senare klart för mig att stockholmarna hade upplevt dagen och kvällen i Göteborg mycket positivt.

Det var emellertid vad Göteborg anbelangar ett lugn före stormen. Dagen därpå, torsdagen den 1 april, hade jag bland annat en dragning av arbetsgruppernas förslag för AC/OC. Det var nu en dov stämning i gruppen. Inte minst datafrågan som nu för första gången presenterades öppet i form av huvudlinjerna i den överenskommelse som Bertil Sjöstrand och jag träffat vållade undran och irritation. P-O Klint tog med emfas avstånd från överens-

kommelsen. Det kändes att någonting låg i luften. Apropos namnet, Första Sparbanken, var det någon som frågade om det möjligen var ett aprilskämt.

Det som kunde anas fick – enligt vad flera har bekräftat – en verklig och skärpt innebörd vid klubbstyrelsens medlemsmöte på torsdagskvällen i Folkets Hus. Det finns skilda uppgifter om hur många som deltog, men minst 50 personer var där. Det var ganska säkert ett negativt urval i meningen att de allra flesta på plats var motståndare till fusionen. Det blev ett svårstyrt möte. Bland annat ställdes enligt uppgift frågan om hur många närvarande som egentligen ville ha ett samgående med Stockholm. Endast 5 personer räckte upp handen, flera av dem medlemmar i klubbstyrelsen.

Dagen därpå begick klubbstyrelsen ett i mitt tycke taktiskt missgrepp (som kanske klubbstyrelsen snarare ville kalla "taktiskt mästerstycke"). Den beslöt att föra frågan om fusion till medlemsomröstning. Med mycket kort varsel skulle således de anställda i Göteborg tvingas välja mellan ja, nej respektive tar ej ställning till fusionen. Valproceduren skulle vara avklarad redan under loppet av måndagen (den 5 april).

Så blev det och med ett, för många, förvånande resultat. En övervägande majoritet visade sig vara motståndare till fusionen (397 nej mot 225 ja). Det hade skett en strömkantring på några få dagar. Den var så snabb och oväntad att till och med normalt mycket välinformerade personer när det gäller vad som sägs och tycks i breda lager i banken, fullständigt missbedömde utfallet. Bo Lönn ringde mig till exempel på måndagskvällen efter att ha talat med ett stort antal områdeschefer. Snabbenkäten hade visat att ca 60 % av kontorsrörelsens anställda hade varit positiva till fusionen, 30 % negativa och 10 % hade inte tagit ställning.

Det får bli föremål för andra och djupare studier att förklara den här stämningförändringen. Men en förklaring är självklart den att "man vet vad man har men inte vad man får". Dessutom pågick en intensiv kampanj mot fusionen under måndagen (och sannolikt också under helgen). Den tog sig olustiga former, bland annat klistrades en negativ insändare i GP upp i HK:s his-

sar med det ganska klart uttalade syftet att påverka i negativ riktning. Det har dessutom antytts att insändaren var lägligt producerad av någon anställd i banken.

Omröstningen måste dessutom ses i perspektiv av att fusionen hade viss positiv draghjälp av bland annat en intervju med Göran Johansson i Tillsammans (fredagen den 2 april) liksom av en artikel i Veckans Affärer där bland annat sparbanksföreträdare som Jan Rydh och Birger Lönnquist uttalar sig positivt om fusioner och vidgat samarbete.

Tisdagen den 6 april var det extra styrelsesammanträde. På tisdagsförmiddagen MBL-förhandlade vi kring den situation som uppstått. Det gjordes bland annat mot bakgrund av en kärv skrivelse från företagsklubben där det bland annat konstaterades att klubbstyrelsen inte hade funnit att, som det uttrycks, "bankledningen framfört bärande skäl för en fusion med Sparbanken Stockholm".

Jag började nu för första gången bli rejält irriterad och förbannad (även om det inte visades). Jag markerade vid sittningen med facket nödvändigheten av att vi inte hamnar i en öppen konfrontation mellan företagsledningen och facket. Alldeles oavsett om fusionen kommer till stånd skadar det som sker vår egen organisation. Om det blev vi så småningom överens vilket också manifesterades genom en allmän skrivning i MBL-protokollet.

Styrelsesammanträdet blev utan dramatik. Med reservation från de fackliga ledamöterna beslöt styrelsen i övrigt enhälligt att förelägga huvudmännen förslag till fusionsavtal och reglemente. Jag behövde inte använda den overhead med rubriken: "Skälen till att beslutet bör fattas" som jag, helt hastigt, hade arbetat fram minuterna före styrelsesammanträdet.

Senare samma eftermiddag hade jag ett långt, och personligt, samtal med Bertil Andersson, Kjell Lindqvist och Tommy Lindberg. Jag gjorde en mycket klar markering av var gränsen går för konfrontation. "Jag skulle betrakta det

som en klar krigsförklaring om personalklubben förde fusionsfrågan till central förhandling. Där går gränsen." Det var mycket pressade representanter för personalen som förde det här samtalet. De hade uppenbarligen inte väntat sig en enhällig uppbackning av förslaget från styrelsen. De förstod också att de lekte med Länssparbanken Göteborgs väl och ve. Även om samtalet hade en högst allvarlig grundton, fördes det i en öppen och positiv anda. Det återkom ofta att man från klubbens sida hade förtroende för mig, vilket man möjligen kände att man skulle understryka eftersom givetvis omvärlden betraktade agerandet som fackets misstroendevotum mot VD.

Dagen därpå, Dymmelsonsdag, blev en bra dag. Jag hade, helt vid sidan om fusionsansträngningarna, ca fyra timmar med TIUR i Göteborg där Bengt-Arne Vedin, Lennart Lybeck och jag bland annat intervjuade Göran Johansson och Ralph Edebo för den bok som vi arbetade på. Först på eftermiddagen satte jag mig i ny MBL-förhandling. Min utgångspunkt hade varit att Bo Göran Andreasson skulle klara de "förtydliganden" som vi var överens om skulle göras under loppet av nästkommande vecka då jag själv var på semester. Men jag fick klart för mig att klubben redan under onsdagen ville klara av utestående frågor. Möjligen hade föregående kvälls allvarstygda ord gjort verkan, möjligen tyckte man att man hellre ville förhandla med mig än med min VVD. Bo Göran hade emellertid under dagen funderat fram en "katastrofstrategi". Hans upplägg – väl förankrat genom samtal med BAO [bankernas arbetsgivarorganisation] – innebar att om vi inte kunde förhandla bort en central förhandling under loppet av onsdagen, skulle vi själva begära central förhandling. Det skulle ge oss möjlighet att klara av den centrala förhandlingen före huvudmannasammanträdet den 20 april.

Denna konfrontationsstrategi behövde vi emellertid inte använda oss av. Vi träffade en överenskommelse innebärande bland annat att personalklubben förband sig att inte föra fusionsfrågan till central förhandling.

På kvällen onsdagen den 7 april hade Evert Tornberg, Bo Göran Andreasson och jag själv Västra Sveriges Sparbanksförenings styrelse på middag och in-

formation om fusionen. Alla närvarande var, åtminstone av vad som på ytan kunde bedömas, mycket positiva till fusionen.

Samma dag, den 7 april, hade Svenska Dagbladet haft en kort notis om medlemsomröstningens utfall. Det innebar att GP dagen därpå hade en längre artikel i samma ämne – men även den var skriven sakligt och gjorde knappast någon större skada. Det är ju trots allt inte särskilt ovanligt att personalen går emot en planerad strukturförändring.

Innan jag for på påsksemester (till Sälen) dikterade jag bland annat ner en information angående arbetsgruppernas resultat, delvis influerad av att information hade gått ut i Stockholm, delvis av att det i den situation vi hamnat var nödvändigt att bidra till att all viktig information kom ut till alla anställda i banken så snart som möjligt.

Därmed sattes punkt för den mest turbulenta perioden i denna händelsekedja. Flera nyckelpersoner skulle ha semester under påskveckan. Knappast något av vikt hände heller under den veckan.

Måndagen den 19 april, dagen innan huvudmannasammanträdet, präglades av viss ovisshet. För det första visste jag inte i vilken utsträckning huvudmännen skulle vara för eller emot förslaget. Alla tecken tydde på att något organiserat motstånd knappast skulle komma. Däremot var jag ganska säker på att några få skulle ställa sig avvisande. Vi hade bland annat några dagar före huvudmannasammanträdet fått ett brev från Bernhard Kanold som bland annat var mot förslaget med två verkställande direktörer. För det andra fanns det ovisshet vad gäller personalklubbens representanter i styrelsen, och hur dessa skulle ställa sig till fusionsavtalet. Den ovissheten underströks av att klubbstyrelsen enligt uppgift satt i sammanträde under hela måndagen. Som en extra krydda på anrättningen ringde lokalradion under eftermiddagen och ställde frågor om Länssparbanken Göteborg verkligen hade "lurat" Apoteksbolaget på 17 Mkr! (en del av den så kallade Göta Finansaffären). Reportern ringde senare tillbaka och meddelade att man beslutat

sända den sensationella nyheten om banken varför man ville ha en levande kommentar från min sida (vilket jag avböjde).

Sent på måndagseftermiddagen träffade jag Olle Jansson [välkänd fd Göteborgspolitiker] som skulle vara ordförande på huvudmannasammanträdet, och vi diskuterade noga igenom de olika situationer som skulle kunna uppkomma vid sammanträdet. Ju mer jag lär känna Olle, desto mer uppskattar jag honom. Trots sin till synes något frånvarande attityd är han egentligen en mycket strukturerad och avgjort kunnig person, inte minst i procedurfrågor.

Händelseutvecklingen tisdagen den 20 april blev i alla meningar odramatisk, närmast en antiklimax. Det började dock med ovisshet. Det meddelades att klubbstyrelsen också under tisdagsförmiddagen satt i sammanträde. Jag började fundera på möjligheter av nya pressuttalanden från personalklubben, möjligen ett utspel vid huvudmannasammanträdet. I mina dystraste stunder hade jag också tänkt på eventualiteten av demonstrationer mot fusionen inför huvudmännen.

Det blev inte alls så. När jag vid lunchtid fick tag på Bertil Andersson, Kjell Lindqvist och Tommy Lindberg visade det sig att det man ägnat mycket tid åt var att formulera och dokumentera sakskalet för personalklubbens ställningstagande mot fusionen. Det hade uppenbarligen inte varit lätt. Det dokument som så småningom redovisades, det var inte färdigskrivet förrän minuterna före AU-sammanträdet, var i mina ögon inte övertygande. Här hänvisades till bland annat att det verkliga motivet för fusionen var att ledningarna i Stockholm och Göteborg ville "trycka till" centralorganen, Svenska Sparbanksföreningen och Sparbankernas Bank. "Vi tror att det är det hittillsvarande (bristande) samarbetet med centralorganen som har utlöst hela fusionstanken." Det talades också om att den lokala förankringen skulle bli svår att upprätthålla och det fördes ett resonemang kring varför inte i princip samma sak skulle kunna ha uppnåtts genom en fristående finansrörelse respektive utlandsrörelse.

Vi träffade ett "gentlemen's agreement" innebärande att Tommy Lindberg redovisade dessa argument i AU medan jag själv skulle referera argumenten i styrelsen samt, om det blev nödvändigt, vid huvudmannasammanträdet.

AU respektive styrelsesammanträdena blev odramatiska. Det ställdes en del frågor men genom att jag markerade den överenskommelse om icke-konfrontation som vi hade träffat, ställdes inga kritiska frågor till personalklubbens representanter. Dessutom deltog inte den vid den här tidpunkten mot facket's agerande mest kritiske styrelseledamoten, Göran Johansson, i sammanträdet.

Huvudmannasammanträdet följde samma mönster. Efter en dragning på i det närmaste 45 minuter (som jag av många senare fick vänligt beröm för) togs besluten utan någon som helst diskussion. Det fanns säkert personer närvarande som skulle vilja markera en avvikande ståndpunkt, men de tog inte tillfället i akt.

Med sammanträdets avslutande hade många knutar lösts upp. Det märktes också på atmosfären bland styrelseledamöter och andra. Det märktes särskilt under kvällen. Huvudmannamiddagen blev kanske den trevligaste som jag upplevt i banken. Nedresta Per Wahlström och Bertil Sjöstrand var mycket nöjda – och säkerligen också mycket lättade.

Med beslutet av huvudmännen i Göteborg den 20 april 1982 var fusionen i praktiken befäst. Det erforderliga andra huvudmannasammanträdet ungefär en månad senare, den 18 maj, blev närmast en formalitet för att bekräfta det beslut som fattats den 20 april. Stockholms Sparbanks beslutande organ hade genomgående, naturligt nog, varit positiva och fattat nödvändiga beslut.

Den process som inleddes på Operakällaren den 12 mars 1981 hade därmed kommit till en slutpunkt. En ny storbank, Första Sparbanken, hade bildats.

Under ett drygt år hade de som berördes av fusionen levt intensivt med frågan. Dessa anteckningar ger bara *ett* perspektiv på det som utspelade sig.