



# 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](http://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](http://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 6

# Om hur det går till att bli av med en bankledning trots att styrelsen inte vill

Minnesanteckningar från händelseutvecklingen i Första  
Sparbanken våren 1991

*Under hösten 1990 kom de första tecknen på att en finanskris var i antågande i Sverige. Den 24 september 1990, "den svarta måndagen", utsattes finansbolaget Nyckeln för en "run". Problemen spreds sig snabbt under hösten också till bankerna. I början av 1991 stod det klart att många svenska banker skulle tvingas redovisa stora kreditförluster. Det gällde även Första Sparbanken. Så småningom presenterade Första Sparbanken ett bokslut för 1990 som för koncernen visade en förlust på 300 miljoner.*

*Det följande är mina minnesanteckningar från perioden från mars till maj 1991. Det var under den perioden det stod klart att Bankinspektionen hade synpunkter på om bankens verkställande ledning, Bertil Sjöstrand och jag själv, kunde sitta kvar med tanke på de stora problemen. Det var naturligtvis för en tillsynsmyndighet högst legitimt att ifrågasätta ledningen i en så extraordinär situation som rådde. Det hade man dessutom redan gjort mot ledningen och styrelsen i vissa andra banker, mest spektakulärt mot Nordbanken där VD:n och styrelseordföranden hade tvingats lämna.*

*Det är det här maktspelet mellan myndigheten och bankens styrelse som anteckningarna beskriver. De är dikterade på band i omedelbar anslutning till de händelser som beskrivs. De korrigeringar som är gjorda är enbart av redigeringsteknisk art, framför allt har upprepningar tagits bort. Anteckningarna är inte tidigare publicerade.*

*Det blir en fascinerande berättelse, inte bara för oss som var inblandade och som detaljrikt påminns om vad som skedde, utan kanske också för den som vill på djupet förstå ett viktigt skeende i sparbankernas historia. För det här var inte bara en händelseutveckling som berörde Första Sparbanken. Lite från sidan beskrivs i anteckningarna också maktspelet kring Sparbanksgruppen.*

*Bara för att undvika alla missförstånd. Det var alldeles rätt av Bankinspektionen att medverka till att jag själv, och Bertil Sjöstrand, tvingades lämna ledningen för Första Sparbanken. Det måste, alldeles bortsett från ansvarsfrågan, till nya krafter när ett företag drabbas av stora problem. Det som var tveksamt var att göra det mot styrelsens önskan. Det är trots allt styrelsen, inte en myndighet, som till- och avsätter verkställande direktörer.*

## ***Om hur det går till att bli av med en bankledning trots att styrelsen inte vill***

### ***Ansvarsfrågan aktualiseras första gången***

(dikterat söndagen den 17 mars 1991)

Den första kontakten från Bankinspektionens (BI:s) sida under 1991 togs någon av de första dagarna i januari. Jag var inte på plats och Inger Svensson [min sekreterare] tog emot beskedet att BI ville ha ledningens bedömning av beräknade kreditförluster för 1990 i form av en preliminär sammanställning. Det intryck jag fick var att BI gjorde en sådan enkät till alla stora banker. Sammanställningen skulle vara BI tillhanda måndagen den 7 januari. Jag skickade in sammanställningen som slutade på 676 mkr, vilket, med tanke på att bokslutsarbetet ännu inte hade börjat på allvar, jag rundade av till att Första Sparbankens kreditförluster för 1990 beräknades bli 700 mkr.

Några dagar därefter ringde Anders Sahlén [BI:s generaldirektör] upp Bertil Sjöstrand och bad om ett sammanträffande med Bertil och mig på BI. Enligt mina noteringar var det måndagen den 14 januari. Vi träffade Anders Sahlén, Mats Josefsson och Lars Erik Rosberg [de två senare ledande tjänstemän vid BI]. Diskussionen fördes i lågmäld ton. Det fanns i de kommentarer som fälldes från Anders Sahléns sida en viss rädsla för marknadens reaktion på att Första Sparbanken skulle visa förlust. Det stod nämligen vid den här tidpunkten klart att på koncernnivå skulle banken komma att visa minussiffror. För moderbolaget – banken – var det mera oklart. Men vi låg mycket nära ett nollresultat. Det ställdes ett antal frågor – i första hand från Mats Josefssons sida – kring några av de engagemang som vi inte hade reserverat för, bland annat Allhus, men sammantaget var det ett samtal utan övertoner. Det beslut som BI redan hade tagit, en praxis i en situation med höga kreditförluster, att ge BI:s egna revisorer i banken (Åke Åkerblom och Sven Lindström) uppdraget att granska gjorda reserveringar, fick vi besked om. Revisorernas

rapport skulle föreligga den 15 februari, anpassat till att Första Sparbanken hade styrelsesammanträde den 19 februari, det sammanträde som vi räknade med skulle vara bokslutssammanträde.

BI-revisorernas arbete drogs mer eller mindre omgående igång och de arbetade i praktiken parallellt med de ordinarie revisorerna. Jag träffade i ett sammanhang i lunchrummet i Stockholm – förmodligen i mitten av vecka 5 – bland annat Åke Åkerblom. Jag förstod att BI-revisorerna sökte information om vilka åtgärder som bankens ledning hade vidtagit med anledning av kreditförlusterna. Jag berättade helt kort om vad som är på gång och på basis av samtalet gjorde jag en sammanställning av de olika åtgärder som styrelsen och direktionen tagit ställning till.

Av allt att döma fick den dokumentationen en viss betydelse för BI-revisorernas slutliga formuleringar. Det anges till exempel i skrivelsen att de synpunkter på rutiner och beslutsordningar som revisorerna hade, också hade tillgodosetts i direktiven för den utredning som direktionen hade beslutat om vid sitt sammanträde den 11 januari. Det praktiska resultatet av BI-revisorernas arbete blev att bankens samlade kreditförluster (konstaterade förluster samt befarade kreditförluster) i bokslutet hamnade på 778,5 mkr. I allt väsentligt handlade skillnaden mot de 700 mkr som jag tidigare hade räknat med om en uppräkningsbehoven för Obligentia-engagemanget som nu svarade för ca 300 mkr av totalförlusterna.

Jag talade vid något tillfälle i början av februari med Lars Erik Rosberg och fick klart för mig att han då höll på att formulera en remisskrivelse, det vill säga BI-revisorernas promemoria skulle på sedvanligt sätt skickas till Första Sparbankens styrelse för synpunkter. Så småningom kom remisskrivelsen, försiktigt och vänligt formulerad, med fem mer konkreta frågor.

Parallellt med detta pågick bokslutsarbetet. Det slutliga resultatet för banken kom att bli - 99 mkr. För koncernen uppgick kreditförlusterna till ca 980 mkr och resultatet till - 300 mkr.

Jag hade sportlov i hemmet veckan 11-15 februari. Det var emellertid en vecka med mycket arbete genom att jag lade grunden till den nya organisation som skulle presenteras vid styrelsens sammanträde veckan därpå – tisdagen den 19 februari. Jag ägnade stor tid under veckan åt att tala med berörda medarbetare som besökte mig på Överåsgatan. Familjen i övrigt var i Stockholm.

Tidigt på torsdagsmorgonen, 14 februari, ringde Bo Lönn och sa att han sent föregående kväll, vid elvatiden, blivit uppringd av en Expressen-journalist som ville få bekräftat att Bertil Sjöstrand skulle tvingas lämna banken till följd av de stora kreditförlusterna genom att BI ställde det kravet. Bosse Lönn förnekade – med all rätt – kännedom om det ryktet. Jag i min tur ringde omedelbart upp Bertil och berättade det jag hade hört. Efter diverse turer (då Bertil bland annat ringde upp Bo Lönn och undrade varför han själv inte hade fått den informationen direkt) tog Bertil Sjöstrand kontakt med Anders Sahlén för att få klarhet i om ryktet hade någon substans. Enligt Bertil hade Anders Sahlén varit mycket tydlig. Det har inte ställts några sådana krav från BI:s sida. Han hade också sagt att skulle någon journalist fråga honom skulle han bekräfta att några sådana krav inte fanns.

Inför styrelsesammanträdet den 19 februari ringde jag upp Anders Sahlén. Jag ville få klartecken för att i styrelsen kunna ta upp 1990 års bokslut utan att det dessförinnan hade – som kutymen är – presenterats för BI:s ledning. Anders hade förståelse för att vi hamnat i en svår tidssits. Bokslutsarbetet var i praktiken åtminstone två veckor försenat. Vi kom överens om att presentationen istället skulle ske dagen efter styrelsesammanträdet.

Det skedde således på morgonen onsdagen den 20 februari inför Anders Sahlén, Mats Josefsson och ytterligare en handläggare. Från vår sida deltog, förutom jag själv, också Kjell Lindqvist. Också vid detta tillfälle fördes samtalet lågmält. Jag passade på att informera om det "letter of intent" angående Första Sparbankens övertagande av Sparbanken Östra Sörmland (Södertälje)

som vi just hade tecknat med Nya Sparbanken. Anders Sahlén var positiv till strukturförändringen och lovade en snabb handläggning av frågan från inspektionens sida.

Samma dag skulle bokslutsmeddelandet skickas ut. Det var en känslig operation både vad gäller hur bokslutsmeddelandet formulerades och tidpunkt för när det skulle skickas ut. En av de knäckfrågor vi hade att ta ställning till var om pressmeddelandet skulle avse moderbolaget enbart eller koncernen. Vi enades om att bokslutsmeddelandet skulle avse banken, dock med några skrivningar som gjorde klart att vi inte undanhöll kreditförlusterna i dotterbolagen. Tidpunkten för utskicket hade vi valt med tanke på att Nordbanken skulle gå ut samma dag, och med all säkerhet komma att dominera publiciteten. Vi skickade ut pressmeddelandet på eftermiddagen omkring 16.00 till TT och med bud till de största och mest intressanta tidningarna. Vi lyckades över förväntan med denna operation. I flera dagar hade tidningarna och TV pratat om bankernas kreditförluster. Så till exempel hade tisdagen den 19 februari SE-bankens resultat kommit med mycket stora kreditförluster. Det talades också om den lilla sparbanken i Tomelilla som på en utlåning på under 1 000 mkr gjort kreditförluster på 250 mkr.

När publiciteten kom den 21 februari "försvann" Första Sparbankens bokslut mer eller mindre. Vi hade befarat en reaktion från kundernas sida men den uteblev helt. Vi kunde konstatera att vi i stort sett hade gjort allt rätt i publicitetsfrågan.

Remissen från BI avseende revisorernas skrivelse tvingade styrelsen till ett extra sammanträde den 27 februari (på grund av att Åke Norling skulle resa utomlands och inte skulle vara tillbaka före den 6 mars då svaret på skrivelserna skulle vara BI tillhanda). Jag utarbetade förslaget till svar som styrelsen accepterade efter en bra diskussion och en del kloka synpunkter. Vid det extra sammanträdet togs också beslutet om den nya organisationen.

Under ett antal månader hade det i Sparbanksgruppens (SGAB:s) ledning pågått en diskussion om Bertil Sjöstrands framtid. Jag tror att frågan först togs upp någon gång i november 1990 då Bernt Gröön [SGAB:s VD] ställde frågan till mig och övriga i SGAB:s "koncernledning" om det inte vore tänkbart att Bertil Sjöstrand tog ansvaret för Stiftelsen För Sparande och Utveckling (SFAB) när nu Jan Rydh hade blivit landshövding i Västerås. SFAB:s huvuduppgift skulle vara att äga de bolag som sedan gammalt fanns knutna till Svenska Sparbanksföreningens investmentbolagskoncern. Om ett sådant upplägg var tänkbart skulle det komma att underlätta en del av de förändringar som måste bli följden av SGAB:s bildande inklusive en samordning av Första Sparbankens dotterbolag med gruppens dotterbolag. Jag var för min del positiv. Jag hade i takt med att kreditförlusterna växte i banken insett att den nuvarande arbetsfördelningen mellan Bertil Sjöstrand och mig – inklusive Bertil som ordförande i kreditdirektionen – inte var bra (vilket inte på något sätt var en kritik mot Bertils förmåga att fatta kreditbeslut).

Den här diskussionen fördes på "halvfart" under några månader. Jag frågade vid något tillfälle under hösten Bernt Gröön om han hade tagit upp frågan med Bertil men det hade han inte. Det gjordes först – om jag kommer ihåg det rätt – någon gång i början av 1991. Bernt Gröön och Bertil Sjöstrand har haft åtminstone två diskussioner i frågan. Vid den senaste (någon gång i början av mars 1991) hade Bertil visat ett positivt intresse enligt Bernt Gröön. Jag informerade Bernt om vad Anders Sahlén hade sagt till Bertil Sjöstrand i ansvarsfrågan och Bernts kommentar är – i perspektiv – intressant: "Jag hade hoppats att Anders Sahlén skulle ge Bertil Sjöstrand en vink om att han borde ta den möjlighet som öppnar sig."

Onsdagen den 13 mars skedde något. Pusselbitarna låter sig möjligen läggas ihop till en helhet. För egen del började det med att jag talade per telefon med Bernt Gröön (apropå den heldag som vi hade haft tillsammans den 12 mars om samarbetet Första Sparbanken/Sparbankernas Bank). Bernt tog än



en gång upp frågan om Bertil och SFAB och frågade om jag hade hört någonting. Jag sa sanningsenligt att jag inte visste mera än vad jag hade sagt tidigare. Bernt sade någonting i stil med att han trodde att det trots allt finns en öppning att åstadkomma någonting. "Jag arbetar med frågan."

Den andra pusselbiten kom när jag vid lunchtid på onsdagen per telefon talade med Bertil Sjöstrand. Han berättade då att han samma dag hade haft ett samtal per telefon (som jag fattade det) med Anders Sahlén om Första Finans och Roger Torkelsson. Anders Sahlén hade gjort klart att man från BI:s sida hade svårt att se hur Roger Torkelsson skulle kunna sitta kvar som VD. Det hade emellertid – enligt Bertil – inte varit något hårt ställningstagande. Han hade talat om att det bör väl kunna gå att ordna något jobb åt Roger Torkelsson inom koncernen.

Bertil Sjöstrand skulle senare samma dag åka till Göteborg för att leda ett EG-seminarium för kunder och andra. Ett par dagar senare fick jag via Roger Torkelsson, som i sin tur hade fått informationen från Bengt Fogelfors, ytterligare en pusselbit. Bengt Fogelfors hade berättat att Bertil Sjöstrand omedelbart innan han skulle åka till Arlanda för resan till Göteborg, hade fått en kallelse från Anders Sahlén att omgående komma upp till BI. Bertil hade argumenterat för att han var på väg till Arlanda men fick, springande, ge sig iväg till inspektionen. Enligt Bengt Fogelfors hade han kommit tillbaka "kritvit i ansiktet".

Den fjärde pusselbiten gav mig Åke Norling sent på onsdagskvällen. Omkring kl 22.00 ringer Åke Norling och säger att "nu har det brakat loss". Han hade samma kväll blivit uppringd av Anders Sahlén som berättat om samtalet han hade haft med Bertil Sjöstrand där han gjort klart att Bertil inte kunde vara kvar i banken och – om jag förstod det rätt – också uppmanat honom att ta det erbjudande som höll på att ta form inom SGAB. Beskedet hade lämnats att BI:s styrelse vid sitt sammanträde den 18 april med all sannolikhet skulle komma att rikta kritik mot Första Sparbanken och att det mot den bakgrunden passade bra att det av allt att döma kunde fattas ett beslut om Bertil

Sjöstrands framtid redan den 10 april. Åke berättade att Anders Sahlén också "är ute efter dig och Göran (Johansson) som styrelseordförande". Åke hade argumenterat för att det var mycket olämpligt att jag lämnade VD-skapet samtidigt som Bertil Sjöstrand och han själv skulle lämna [Åke Norling skulle av åldersskäl lämna ordförandeposten i banken]. Man hade kommit överens om att Åke Norling skulle besöka Anders Sahlén måndagen den 18 mars.

Pusslets olika bitar blir nu en hel bild. Det som av allt att döma inträffat onsdagen den 13 mars är att Bernt Gröön sammanträffat med Anders Sahlén och på något sätt övertygat Anders Sahlén om att försöka påverka Bertil Sjöstrand att ta befattningen inom SGAB. Det är också tänkbart att annan information kommit fram samtidigt, till exempel att man internt inom BI haft en föredragning av Första Sparbankens skrivelse. Resultatet av vad som inträffat är dock mycket tydligt. Bertil Sjöstrand kommer att lämna Första Sparbanken och det kommer att offentliggöras inom några få veckor.

Vad som kommer att hända med mig är fortfarande en aning oklart.

### ***Det drar ihop sig***

(dikterat tisdagen den 19 mars 1991)

De två senaste dagarna har varit händelserika. Det började med att jag i går eftermiddag blev uppringd av Åke Norling som just hade kommit tillbaka från besöket hos Anders Sahlén. Åke började med att konstatera att "det var en envis djävel". Det stod alldeles klart att Bertil Sjöstrand måste lämna. På den punkten hade diskussionen varit mycket kort. Han hade också varit – med Åke Norlings ord – "ambivalent" när det gällde Göran Johansson som ordförande. Han hade uttryckt att "det var väl en bra karl!" men hade ifrågasatt om han kunde någonting om bank, om han egentligen hade tid att vara ordförande i en stor bank. Sahlén hade också berört Göran Johanssons ansvar för de stora kreditförlusterna i Göteborg med tanke på att han var ordförande i Första Företags regionala styrelse.

När det gällde mig hade uppenbarligen Åke argumenterat hårt för att jag skulle kunna sitta kvar som VD. "Jag slogs verkligen för Dig." Åke hade sagt att det skulle vara utomordentligt olyckligt om Första Sparbanken på kort tid förlorade hela sin ledning. Styrelsen hade fullt förtroende för VD och han hade sagt att han för sin del tänkte ta strid med BI i VD-frågan om det skulle bli nödvändigt. Sahlén hade sagt att en verkställande direktör alltid har ett ansvar. Han hade refererat till vad som hände i Nordbanken. "Helt kört är det väl inte för din del men Sahlén blir svår att övertyga."

Åke och jag pratade kort om bakgrunden till vad som höll på att hända. Det var alltmera uppenbart att det fanns någonting annat än det som var direkt förknippat med banken i "Har du några fiender någonstans?" Jag berättade om vad som hade hänt några dagar tidigare.

Tisdagen den 12 mars hade Bertil Sjöstrand och jag en heldag tillsammans med Göran Collert, Bernt Gröön och Carl-Erik Ståhlberg. Ett antal punkter diskuterades och penetrerades och särskilt samarbetsytorna mellan Sparbankernas Bank och Första Sparbanken. På flera områden kom vi överens. På ett område var låsningen emellertid ganska total – hur utlandsverksamheten i det korta perspektivet skulle organiseras. När jag talade med Bernt Gröön på förmiddagen dagen därpå, onsdagen den 13 mars, fick jag klart för mig att Bernt hade fått "en omgång" (orden är hans) av Göran Collert på tisdagskvällen. Collert hade varit mycket upprörd och sagt att Bernt mycket kraftfullare borde ta tag i rodret och se till att Första Sparbanken ordnar in sig i ledet. Bernt Gröön lät både irriterad och bekymrad. Det ligger nära till hands att det här budskapet från Göran Collert också på något lämpligt sätt har kommit Anders Sahlén till del. Sett i Collerts perspektiv fanns då två personer – Bertil Sjöstrand och Karl-Henrik Pettersson – som var allvarliga hinder för att Sparbankernas Banks intentioner på alla punkter skulle kunna uppfyllas.

Lite senare på måndagseftermiddagen (18 mars) ringde Göran Johansson upp mig. Han bekräftade då att Anders Sahlén hade talat med honom och givit i stort sett samma bild som till Åke Norling – så när som på en punkt. Enligt Göran fanns det ingen tveksamhet kring ordförandefrågan. Eller snarare fick jag intrycket att budskapet hade varit att gör som vi har sagt, det vill säga: låt Bertil Sjöstrand och Karl-Henrik Pettersson lämna, så har BI inga synpunkter på Göran Johansson som ny ordförande.

Jag reste upp mycket tidigt till Stockholm på tisdagsmorgonen (19 mars) för att bland annat träffa Bernt Gröön. Jag gick rakt på sakfrågan. "Det är nu alldeles klart att Bertil Sjöstrand måste lämna och av allt att döma måste också jag göra det." I motsats till den tidigare gång då jag hade sagt ungefär samma sak – gissningsvis någon gång i början/mitten av februari – verkade inte Bernt Gröön särskilt förvånad. Jag ställde frågan om han kände till Anders Sahléns inställning men fick inget klart svar. Vi kom överens om att vi skulle äta lunch tillsammans på Annarella torsdagen den 21 mars. Därmed slutade samtalet.

Jag åkte ner med 12-planet från Stockholm för att kunna delta i centralstyrelsens sammanträde på eftermiddagen. Med på planet inför sammanträdet var bland andra Erik Rydström [ordförande i bankens revisorsgrupp], Bertil Jonsson och Ann Ahlberg [Bertil Jonsson, LO-ordföranden, och Ann Ahlberg, Vattenfalls finanschef, var båda styrelseledamöter i banken]. Jag satt tillsammans med Erik Rydström på planet och vi diskuterade igenom situationen. Han hade om jag förstod det rätt samma morgon fått information från Åke Norling om BI:s inställning. På en punkt var Erik mycket klar. Han kunde inte förstå hur BI kunde medverka till att sätta Första Sparbanken i en så sårbar situation som skulle bli fallet om både koncernchef och verkställande direktör tvingades lämna. Om jag tolkade Erik Rydström rätt hade han – sett ur revisorns synvinkel – mycket distinkta uppfattningar i den frågan. Av allt att döma hade han sagt ungefär samma sak till Åke Norling några timmar senare i Göteborg.

Styrelsesammanträdet blev en något dämpad tillställning. Det inleddes med att Erik Rydström föredrog revisionsberättelsen med den vidhängande, förklarande promemorian från revisorerna. Det fanns väl egentligen inte så mycket att säga om innehållet i vare sig revisionsberättelsen eller promemorian. Jag sa dock ifrån på en punkt – att ledningen inte skulle ha reagerat tillräckligt snabbt och kraftfullt på internrevisionens anmärkningar mot vissa brister i handläggningen av Adamas/Obligentia-engagemanget (apropå en mening som kunde tolkas på det sättet).

Åke Norling avslutade sammanträdet med att säga att han "ville prata litet med förtroendemännen, bland annat om ordförandefrågan och presidiefrågorna". Med det lämnade vi övriga – samtliga tjänstemän inkl de fackliga ledamöterna – rummet. Därefter vidtog en diskussion under någon timma.

När Åke kommer in till mig efter denna session säger han följande: "Nu är vi överens om att göra ett allvarligt försök att få behålla dig som VD." Han utvecklade hur han redan nästa morgon skulle tala med Erik Rydström för att ånyo få bekräftat att han hade samma uppfattning. Han ville också veta vilken ståndpunkt BI:s revisorer hade intagit i slutfasen av revisionsarbetet. Han skulle också tala med Bernt Gröön. Göran Johansson skulle för sin del ta kontakt med Anders Sahlén och senare skulle också Åke Norling göra samma sak – allt således i syfte att försöka påverka inspektionen så att jag kunde vara kvar. Åke Norling var uppenbarligen på krigsstigen. Han hade redan före sammanträdet när han, Bertil Sjöstrand och jag själv suttit och pratat givit uttryck för det. Riktat till mig sa han: "Tål du den offentliga debatten som skulle bli om vi vägrade att låta dig gå?" Han syftade då på att BI av allt att döma vid sitt sammanträde den 18 april i så fall skulle komma att uttala någon form av mistroendevotum mot att styrelsen behåller verkställande direktören. Jag sa att det handlar aldrig om att jag inte tål en sådan debatt. Självklart gör jag det. Det handlar mera om hur klokt det är att sätta banken i den offentlighet som skulle bli följden. Vi pratade inte särskilt mycket mera om saken.

### ***Det drar ihop sig ytterligare något***

(dikterat torsdagen den 21 mars)

Onsdagen den 20 mars hade Sparbankernas Bank bolagsstämma. Jag deltog inte i själva stämman men däremot i middagen. Efter det att vi hade brutit upp från bordet träffade jag Anders Sahlén och vi kom överens om att träffas redan dagen därpå, kl 10.00 på torsdagsförmiddagen. Jag gjorde en iakttagelse. Anders Sahlén var påtagligt nervös när han pratade med mig om det kommande mötet. Alldeles uppenbarligen tycker han att situationen är ansträngande.

Det första jag gjorde på torsdagsmorgonen var att ringa Göran Johansson, närmast för att få bekräftat den bild Åke Norling hade givit av tisdagens eftermöte med de förtroendevalda styrelseledamöterna. Göran bekräftade Åkes bild. Styrelsen var överens om att göra en uppvaktning hos Anders Sahlén i syfte att få honom att reversera beslutet om att jag måste avgå. Vi kom överens om att jag skulle ringa Göran omedelbart efter lunch och berätta vad som hade hänt på BI.

Besöket hos Anders Sahlén var odramatiskt. Samtalet fördes i lugn och saklig ton. Sahlén började med att konstatera att BI av allt att döma skulle komma att rikta kritik, kanske allvarlig kritik, mot Första Sparbanken vid sitt sammanträde den 18 april. Underförstått i det Anders Sahlén sa var att någon måste bära ansvaret för vad som skett. "Egentligen har det som skedde i Nordbanken gjort det svårare att hantera en situation som den här." Jag tolkade Anders Sahlén så att han menade att den drastiska ommöblering som hade skett i Nordbanken gör att allmänheten och massmedia kräver att liknande åtgärder måste vidtas i till exempel Första Sparbanken. Det är tänkbart att Sahlén menar att det är hans skyldighet att medverka till att den debatten inte uppstår.

Det resonemanget ledde över till själva ansvarsfrågan. Han betonade att det givetvis aldrig handlar i BI:s perspektiv om personföljelse. Han använde ordet "inkquisition". Det är skälet till varför inspektionen i mycket god tid aviserar det beslut och den kritik som kommer att komma. Avsikten är att möjliggöra för dem som berörs att vidta erforderliga åtgärder. Han kom in på Bertil Sjöstrand. Han hade förstått att han av allt att döma skulle bli heltidsarbetande ordförande (han använde begreppet VD) i SFAB. "Det blir väl bra."

"Och så gäller det dig." Resonemanget gick på ungefär följande sätt. "Det är inte i första hand kreditförlusterna som gör att jag anser att ansvarsfrågan också berör dig. Det är snarare vissa ordning- och redafrågor. Jag har läst inte bara din skrivelse (han syftade då på styrelsens svarsskrivelse till inspektionen). Jag kände igen din stil, jag har också läst en del revisionspromemorior. (Han syftade då på de internrevisionsrapporter som hade bilagts styrelsens remissvar.) Vi tycker att det verkar ha varit dålig ordning." Också handläggningen av Obligentia-affären var uppe. Jag tolkade det senare som samma fråga som revisorerna hade tagit upp – att vi inte tillräckligt snabbt och kraftfullt hade reagerat på internrevisionens påpekanden.

Anders Sahlén hade vid den här tidpunkten pratat i kanske 10 minuter och jag tog nu till orda. När det gäller Obligentia-affären, menade jag, att det måste vara en feluppfattning. Jag gjorde klart för Anders Sahlén att den promemoria i Obligentia-ärendet ställd till "KHP" (som var daterad i september 1989) och som han uppenbarligen syftade på, hade jag fått till mig inte som VD utan, vid den tidpunkten, som bara några dagar gammal interimistisk chef för Första Företag. (Bakgrunden var att VVD Kurt Jansson just hade slutat i banken.) Det var dessutom en promemoria för kännedom, egentligen ställd till berörd handläggare på Första Företag.

Vad gäller frågan om dålig ordning och reda i banken sa jag bara att visst fanns det specifik kritik som var helt korrekt. Men att tala om allmän dålig intern kontroll är för mig obegripligt. Aldrig har jag hört den kritiken från till exempel revisorerna.

Det här ledde mig sedan över till att föra ett resonemang om hur styrelsen såg på ansvarsfrågan. Jag refererade dels att jag vid styrelsens januari-sammanträde hade ställt min plats till förfogande och fått ett entydigt besked att styrelsen hade förtroende för VD. Jag återgav också styrelsens behandling av ansvarsfrågan vid tisdagens sammanträde (så som den har refererats av Åke Norling och också på torsdagsförmiddagen av Göran Johansson). Jag sa att min bestämda uppfattning är den att en drastisk förändring i ledningen av banken riskerar att skada banken, i varje fall att öka sårbarheten för allvarlig skada. Jag nämnde också att revisorerna hade tillstyrkt ansvarsfrihet. Jag gjorde klart för Anders Sahlén att det för mig inte handlar om att jag inte förstår att en verkställande direktör i vissa situationer måste ta sitt ansvar. Det går inte att delegera ansvaret i denna mening. Vad det handlar om är att en abrupt och omfattande förändring riskerar att långt mera skada än hjälpa banken. Jag antydde att jag givetvis var införstådd med att lämna banken men att det måste ske på ett övertänt sätt. "Har du någon plan för hur det skulle kunna förverkligas?" Jag sa att det hade jag inte på rak arm men ville gärna fundera och återkomma.

Med detta var i stort sett samtalet slut. Det fördes, som sagt, i mycket god anda. Anders antydde att han nu närmast väntade på ett samtal från Åke Norling. Strax efter klockan ett på eftermiddagen ringde jag upp Göran Johansson och refererade vad som hade hänt. Han hade under mellantiden talat med Åke Norling och fått bekräftat att Erik Rydström delade styrelsens uppfattning om att det var angeläget att jag kunde sitta kvar. Göran lovade att omgående – samma dag – ringa upp Anders Sahlén.

Bara någon timma efter samtalet med Anders Sahlén träffade jag, som planerat, Bernt Gröön på Annarella.

Också det var ett bra samtal – men på en punkt en besvikelse. Bernt Gröön gjorde klart att i den situation som nu råder såg han ingen möjlighet att anställa mig i SGAB. "Du vet hur tongångarna går. Nu kommer vi att i praktiken anställa Bertil Sjöstrand som ordförande i SFAB. Skulle vi dessutom knyta Dig



till SGAB skulle vi få en intern diskussion som jag inte kan ta." Jag hade på känn att det skulle bli beskedet. På sätt och vis förstår jag Bernt. Samtidigt sätter det mig i en utsatt – och inte så lite orättvis – situation. Bertil Sjöstrand kommer att anställas av Sparbanksgruppen av det enkla skälet att planeringen inför detta pågått några månader. Ingen hade på riktigt allvar räknat med att jag skulle hamna i samma situation. Det betalar jag nu ett pris för.

Överenskommelsen blev i stället att jag på något lämpligt sätt knyts till SGAB på projektbasis med ungefär det ansvar som jag redan har – segmentsansvarig för privatmarknaden. "Det lovar jag att verka för. Jag skall ta upp det redan i eftermiddag med Bertil Göransson."

Bernt Gröön var, som sagt, öppen och positiv i samtalet. "Jag tycker att vårt samarbete har gått mycket bra. Jag har lärt mig uppskatta Dig."

### ***Det lättar något på trycket***

(dikterat onsdagen den 27 mars)

Göran Johansson sökte Anders Sahlén per telefon i slutet av föregående vecka men genom att Sahlén var bortrest (till Finland) fick han ingen direkt kontakt. De skulle i stället träffas i början av den här veckan, tisdagen den 26 mars.

Besöket hos inspektionen gjorde att Göran och jag träffades under en timma på måndagseftermiddagen (25 mars). Jag informerade honom först om det personalmeddelande som just gått ut med beskedet att Bertil Sjöstrand skulle lämna. Därefter gick vi i igenom de frågor som hade kommit upp i mitt samtal med Anders Sahlén – i synnerhet det som mer än något annat hade förvånat mig, hans argumentation vad gäller kritiken mot mig. Jag var fortsatt konfunderad över det Anders Sahlén hade sagt, något i stil med följande: "När det gäller dig är det i första hand inte kreditförlusterna det gäller. Vi tycker att det brister i ordning och reda i banken och vi har synpunkter

på hur snabbt du har agerat vid ett tillfälle när det gäller vissa hanteringsbrister i Obligentia-affären." Även Göran blev förvånad över utspelet om ordning och reda. Det hade han aldrig hört talas om. Taktiskt sett försämrade det för Anders Sahlén att fullfölja ansvarsfrågan visavi mig, menade Göran. "Hade han sagt att du måste gå på grund av kreditförlusterna, hade det knappast funnits något att invända. Däremot gör det när det gäller ordning och reda-frågorna, och även i Obligentia-affären." Jag hade redan på söndags-eftermiddagen skrivit ut ett brev till Göran Johansson där jag utvecklade min syn på just dessa två frågor.

Göran Johansson ringde mig omedelbart efter besöket hos Sahlén vid 10-tiden på förmiddagen den 26 mars. Jag har lite svårt att referera Görans budskap. På en punkt var det tydligt. Anders Sahlén hade inte ställt ett explicit krav på att Karl-Henrik Pettersson måste lämna (vilket han enligt Göran hade gjort vid deras första telefonsamtal för någon dryg vecka sedan). Sahlén hade emellertid upprepat – och därmed bekräftat min bild – talet om "ordning och reda". Jag ställde avslutningsvis en slags kontrollfråga för att få Görans verkliga uppfattning upp på bordet. Det kunde ju tänkas att han av omtanke inte hade givit mig hela bilden: "Jag skickar ut ett pressmeddelande idag om att jag lämnar banken." Svaret var tydligt: "Nej, för fan."

Göran Johansson och Anders Sahlén hade kommit överens om att ha en ny kontakt efter påsk.

Under tisdagen (26 mars) gick informationen ut om att Bertil Sjöstrand lämnar banken, dels genom en personalinformation, dels via ett pressmeddelande från SGAB. När detta skrivs finns ingen pressreaktion från tidningarna, möjligen kommer den på torsdag. Jag talade helt kort med Bertil under tisdagen bland annat om tidsplanen för hans avgång. Han räknar med att sluta omgående. Jag ställde en del frågor om hur personalen i koncernledningen uppfattade situationen. "De är mycket oroliga. Jag har lovat att tala med var och en när jag kommer tillbaka från min utlandsresa." Vi talade också något om ordförandeskapen i dotterbolagen. Även om Bertil inte var

helt tydlig förstod jag att också på den här punkten handlade det om korta bollar.

På tisdagskvällen talade jag bland annat med Roy Syle [en senior kredithandläggare i Göteborg] som på mitt uppdrag hade tagit fram en analys av vilka åtgärder vi från bankens sida hade vidtagit i Obligentia-frågan med anledning av internrevisionens rapport. Det projektet hade jag initierat omedelbart efter mitt besök hos Anders Sahlén. Jag tyckte inte att anklagelsen om underlåtenhet skulle få stå opåttald. Roy Syles beskrivning antyder att ett antal åtgärder också hade vidtagits. Samtidigt är det svårt att komma ifrån att det inte fanns en viss tidsfördröjning mellan januari 1989 och senare delen av 1989, till exempel då det gäller att åtgärda brister i depån vad gäller värderingen. Det ansvaret faller på den kundansvarige. Däremot bekräftar Roy Syles sammanställning att jag själv på olika sätt hade agerat utan fördröjning. På den punkten kan inte revisorerna eller BI ha något att säga.

Den här veckan hade jag också ett samtal med Åke Norling om min ekonomiska framtid. Vi träffades hos mig på tisdagseftermiddagen. Jag hade redan dagen innan skickat Åke mina avtal (det ursprungliga avtalet från 1978, ett tilläggsavtal undertecknat av Härje Stenberg [fd styrelseordförande] från 1981 samt – från 1985 – en försäkringsteknisk utformning av de tidigare avtalen). Vi diskuterade två tänkbara scenarios. Det ena skulle vara att jag på projektbasis kunde arbeta i SGAB:s ledning (så som Bernt Gröön hade ställt i utsikt vid vårt samtal). Jag testade då Åke på möjligheten att – i varje fall under en övergångsperiod – banken skulle kunna stå för lägenhetskostnaderna för "min" lägenhet i Stockholm samtidigt som min option att få förvärva lägenheten förlängdes. I övrigt skulle avtalets regler gälla, det vill säga jag skulle få 50 % av min lön idag efter sex månaders uppsägningstid med full lön.

Det andra scenariot inträffar om denna möjlighet att arbeta i SGAB:s ledning inte finns. Det får till konsekvens att jag i praktiken ställs utan arbete och således måste leva på halva den lön som jag har idag (vilket i och för sig inte

alls skulle vara någon låg lön) efter de sex månaderna. Jag föreslog här att i så fall måste uppsägningstiden förlängas, till exempelvis ett år. Åke Norling var inte alls främmande för detta. "Det måste vi kunna diskutera." Han talade också om en nedtrappningsperiod över till exempel två år.

Jag upplevde samtalet med Åke Norling bra och konstruktivt. Antagligen känner han en slags förvånad uppgivenhet. "Det är för djävligt att det skulle bli så här. Du har hamnat oförskyllt ute i kylan."

Redan dagen dessförinnan (måndagen den 25 mars) hade jag tagit kontakt med Olof Gedda [känd Göteborgsadvokat som banken samarbetade med vid behov] och diskuterat igenom med honom avtalens juridiska hållbarhet. Olle kunde endast konstatera att han inte såg några oklarheter i avtalen (vilket hade varit märkligt eftersom han själv, åtminstone delvis, varit involverad i de diskussioner som föregick avtalen).

### ***Bankinspektionens slutgiltiga ställningstagande***

(dikterat söndagen den 7 april)

Påskveckan tillbringade jag på Groveda tillsammans med familjen. Det som i VD-frågan hände under veckan var att jag ägnade en hel del tid åt att skriva dels en promemoria om handläggningen av Obligentia-ärendet inklusive ett brev till Erik Rydström där jag påvisar att jag rimligen inte kan anklagas för att ha varit för saktfärdig när det gällde åtgärder med anledning av internrevisionens rapporter i Obligentia-ärendet. Dels – och viktigast – ett brev till Anders Sahlén i vilket jag argumenterar för att den kritik han hade uttalat när vi träffades var orättvis och obefogad.

Mer än så hände inte i den här frågan under veckan. Jag sökte visserligen Göran Johansson på fredagen men av olika skäl kom vi inte i kontakt med varandra förrän under söndagskvällen (7 april) då jag ringde upp honom i bostaden. Han berättade att han under onsdagen (3 april) hade varit i Stock-

holm och bland annat träffat Bertil Jonsson på LO. Han hade också haft samtal med Bengt-Åke Berg [ledamot av bankens Stockholmsstyrelse]. Tillsammans hade man kommit överens om att "göra ytterligare ett försök att övertala Anders Sahlén om att du kunde vara kvar som VD". Han hade ringt upp Anders Sahlén från LO och sagt att han befann sig i Stockholm och gärna ville komma upp och prata om ansvarsfrågan. Det gick att ordna och de träffades sent på onsdagseftermiddagen uppe hos Anders Sahlén.

Beskedet i ansvarsfrågan hade varit mycket tydligt. Anders Sahlén hade sagt att han hade läst revisorernas rapporter och att man nu från BI:s sida höll på att formulera den skrivelse som skulle behandlas vid sammanträdet den 18 april. Han hade för Göran Johansson gjort alldeles klart att om det inte blev så att jag offentliggjorde min avgång före den 18 april skulle man skriva att inspektionen inte hade förtroende för verkställande direktören. "Han var så in i helvete tydlig på den här punkten." Vi pratade en del om den utpressningssituation som BI i praktiken sätter bankens styrelse i. Budskapet var otvetydigt – ser ni inte till att verkställande direktören omedelbart aviserar sin avgång kommer vi att skriva att vi inte har förtroende för vare sig honom eller styrelsen. Mycket kraftfullare kan en utpressning visavi en bankstyrelse inte vara.

Jag nämnde för Göran vad som hade inträffat tidigare under söndagskvällen. Anders Sahlén hade ringt mig. Han undrade om vi kunde träffas dagen därpå. "Är du i Stockholm i morgon?" Jag konstaterade kort att det hade jag inte planer på men det här var en viktig fråga och jag var beredd att åka upp. Vi kom överens om att träffas kl 15.00 på måndagen.

Vid det samtalet med Anders Sahlén hade jag således inte den information som Göran nu hade givit mig. Den vänliga tonen gjorde att jag heller inte hade anledning misstänka något annat än att ett besök hos generaldirektören var värt ansträngningen.

Jag gör några reflektioner med anledning av den information jag fått i kväll.

\*Det är någonting som inte stämmer. Antingen är det så att Göran har annan information från Anders Sahlén (eller från annat håll) som han inte är beredd att delge mig. Vad det skulle kunna vara har jag ingen riktig uppfattning om. Eller också är det så enkelt att Anders Sahlén gjort klart att vill Göran Johansson bli ordförande så måste verkställande direktören bytas ut. Den tolkningen skulle stämma med tidigare information, bland annat från Åke Norling och från Göran när det gällde det första telefonsamtalet som han hade med Anders Sahlén. Jag fäste mig vid att Göran också blev lite förvånad över att Anders Sahlén hade ringt upp mig.

\*En andra reflektion är att BI på detta sätt övertar styrelsens ansvar i den grundläggande frågan om man har förtroende för verkställande direktören eller inte. Det är ändå värt att notera att styrelsen på olika sätt – både via Åke Norling och Göran Johansson – vid flera tillfällen har gjort försök att övertala BI:s ledning om att jag skulle kunna vara kvar som VD. Dessutom hade man uppenbarligen fattat ett sådant beslut vid "eftermötet" den 19 mars. Trots detta tvingas styrelsen nu till reträtt.

\*En tredje reflektion gäller mig själv. Det är samma som jag känt under hela den här processen. Jag är egentligen inte alls särskilt störd över beskedet. Jag har under lång tid varit inställd på att denna situation skulle kunna uppstå. Jag kommer att sova utmärkt också i natt.

### ***Det avgörande mötet med Anders Sahlén***

(dikterat tisdagen den 9 april)

Jag for upp till Stockholm med 12-planen, träffade Tommy Lindell som hade sin första dag som ny VVD i banken och gick därefter över till BI för att träffa Anders Sahlén kl 15.00.

Vi satte oss i BI:s välkända styrelserum (där jag under årens lopp vid många tillfällen suttit och bland annat presenterat bankens bokslut). Det visade sig att Anders Sahlén inte var ensam utan också hade tagit med sig Stig Daniels-

son och Lars Olof Thörn [ledande tjänstmän vid myndigheten]. De två senare "gamla bekanta" genom att de över åren haft mycket att göra med Första Sparbanken. Anders började samtalet med att säga – samtidigt som han hade mitt brev framför sig – "Du kan väl börja med att utveckla lite vad som står i det här". Jag blev en aning ställd inför den öppningen på samtalet men utvecklade synpunkterna i brevet på ungefär följande sätt.

Situationen känns inte bara ny och dramatisk utan också i viss mening lärorik och utvecklande. En aspekt på det är den takt i vilken förändringen har skett. Jag nämnde att jag bara för något halvt år sedan tillsammans med Bertil Sjöstrand i delårsrapporten per augusti hade skrivit att vinsten skulle bli ca 500 mkr för 1990 och därmed det bästa rörelseresultatet någonsin i bankens historia. Vi hade visserligen skrivit in en brasklapp om oplanerade kreditförluster men händelsen visar på snabbheten och överraskningselementet i det som skedde hösten 1990.

En annan aspekt som jag tog upp hade att göra med det sätt som BI uppenbarligen arbetade i en situation som denna. Jag nämnde att jag i ett svep på planet upp hade läst igenom den bilaga med revisionsrapporter som hade skickats in till inspektionen. Om man sträckläser revisionsrapporterna för ett antal år blir bilden ofrånkomligen mycket mörk. "Men det är ju inte så det går till i praktiken. Internrevision skriver löpande sina rapporter, lämnar dem till VD och styrelse, och de behandlas, och eventuella beslut om åtgärder fattas. Därefter läggs de till handlingarna för att ett halvår senare återkomma i form av en ny rapport. Har åtgärder då inte vidtagits kommer kritiken tillbaka."

"Jag vidgår givetvis de brister som finns nämnda i rapporterna, till exempel bristerna vid inventeringarna. Däremot vidgår jag inte ett allmänt omdöme om att ordningen och redan i Första Sparbanken är dålig. Det stämmer inte med den bild jag själv har – eller har givits av revisorerna. Jag har också i brevet bett dig att tala med revisorerna för att få det bekräftat. Jag vet inte

om det har skett." På den senare punkten fick jag inget svar. Jag kommenterade också kort det jag hade skrivit i mitt brev om Obligentia-handläggningen.

Under samtalet i styrelserummet sade Anders Sahlén inte så mycket i sak. Stig Danielsson tyckte för sin del att det inte var rätt att i en sådan här situation gå tillbaka över åren och till exempel analysera vad som hade sagts i någon av BI:s besöksrapporter (som jag hävdade aldrig hade explicit talat om bristande ordning och reda). Stig Danielsson hade fäst sig vid två saker när han hade studerat ärendet inkl mitt senaste brev. "Det ena är att de brister som finns redovisades i internrevisionens rapporter omfattar inte bara kreditverksamheten utan också andra delar av banken. Det andra är att felen många gånger tycks vara återkommande."

Anders Sahlén summerade genom att säga att BI – "i varje fall så kommer jag att förorda det" – kommer att rikta allvarlig kritik mot banken. Jag ställde frågan rakt om det skulle innebära att i inspektionens skrivning skulle uttalas att jag som VD då inte skulle ha myndighetens förtroende. Anders Sahlén svarade inte på det direkt – endast indirekt genom att säga: "Du och jag kan väl fortsätta samtalet en stund inne hos mig."

Vi gjorde det och det framgick då med all önskvärd tydlighet att Anders Sahlén ansåg att jag borde lämna VD-skapet i banken. Han gjorde samtidigt klart att det inte var BI:s ansvar eller intention att fatta sådana beslut – det låg på mig alternativt på bankens styrelse. Jag uttryckte för min del att jag inte hade svårt att förstå att en verkställande direktör i vissa lägen måste ta sitt ansvar. Det är naturligt både som en symbolhandling inåt en organisation och mot marknaden. Det är också någonting som man som VD är betald för. Samtidigt tyckte jag att jag hade hamnat i en orättvist besvärlig situation. Genom att reträttplatsen för Bertil Sjöstrand hade diskuterats i SGAB:s ledning under ett stort antal månader hade den möjligheten öppnats samtidigt



som det fick till följd att man inte kunde ta hand om också Karl-Henrik Pettersson. Anders Sahlén var på den här punkten förvånad. "Det är ju märkligt att denna jätteorganisation inte skulle kunna ta hand om dig på något lämpligt sätt", uttryckte han sig. Vi pratade också en del om när jag skulle lämna. Jag ställde frågan om han hade någonting emot att jag gjorde det i samband med huvudmannasammanträdet den 21 maj. Jag fick ingen entydig reaktion – annat än att Anders Sahlén såg det svårt att "du sitter kvar efter det att vår skrivelse har kommit". Resultatet av samtalet på den här punkten blev att vi skulle återkomma och ge Sahlén ett besked om hur vi ville göra senast på torsdag.

Besöket hos Anders Sahlén var en skenrättegång. Jag hade redan när vi träffades i styrelserummet en stark känsla av att allt redan var beslutat (vilket också stämde med den bild som Göran Johansson hade givit). Det var ett slags artighetsbesök som hade blivit nödvändigt till följd av det brev jag hade skickat. Det fanns inte minsta tillstymmelse till en uppmjukad hållning! Att han också tog med Stig Danielsson och Lars-Olof Thörn är lite svårbegripligt, möjligen ville han med det för mig visa att bakom beslutet stod inte bara en ny generaldirektör, Anders var ganska ny på posten, utan också, erfarna seniora medarbetare med god kännedom om banken och om Karl-Henrik Pettersson. Inte heller samtalet i enrum gav någon annan bild än att allt var "klappat och klart". Det återstod bara att få Karl-Henrik Pettersson att själv ta beslutet att lämna.

Jag gick direkt från Anders Sahlén till Bernt Gröön. Det blev ett förhållandevis kort samtal (genom att jag måste åka ut till Arlanda för att hinna med 18.05-planen till Göteborg) men vi hann prata något om vad som skulle komma att ske. Bernt Gröön kunde vid det här samtalet "strö ytterligare salt i såren". Jag tog upp det vi pratade om på Annarella vid presidiet i fredags. "Det gick inte." Bernt Gröön syftade på att vi hade pratat om möjligheten att jag på konsultbasis skulle arbeta med privatmarknadsfrågorna under i varje fall något år. Det förslaget hade inte fallit i god jord menade Bernt Gröön eftersom man vid samma sammanträde hade diskuterat Bertil Sjöstrand och

hans roll. Där hade det gått "grus i maskineriet" och det fanns en viss irritation mot det som höll på att ske. Bernt Gröön antydde att lösningen med Bertil Sjöstrand som ordförande i SFAB var långt ifrån klar.

Jag tar inte den här beskrivningen riktigt på allvar. Det är möjligt att det finns kritik mot Bertil Sjöstrand, men det kan knappast vara skälet till att SGAB inte ens på konsultbasis kan anlita Karl-Henrik Pettersson. Det finns säkerligen andra förklaringar. En kan helt enkelt vara att Bernt Gröön själv inte är intresserad. Det kan mycket väl vara på det sättet. Den prestigeförlust som Bernt i praktiken led genom att både jag, P G Nyberg och Göran Collert tackade nej till att gå in i SGAB:s koncernledning sommaren 1990 finns troligtvis kvar som en del av förklaringen till vad som nu sker. En annan förklaring kan givetvis vara den som Bernt Gröön själv anger – att det är svårt att komma till SGAB:s styrelse och säga att nu skall man också ta hand om en annan av Första Sparbankens ledarfigurer. De lekmän som sitter i styrelsens presidium är säkerligen mera benägna att ta till sig sådana argument än att från rationell synpunkt medverka till att alla goda krafter involveras i SGAB:s byggande.

Samtalet hos Bernt Gröön avslutades med att vi också talade några ord med Carl-Erik Ståhlberg. Vid ett par tillfällen under samtalet hade Bernt Gröön sagt: "Vi kan väl ta in Carl-Erik så får han också ta del av vårt samtal." Bernt Gröön upprepade vad han hade sagt om sammanträdet med presidiet och de svårigheter som då hade uppstått. Det var ett sätt att inför mig bekräfta att den bild han hade givit var riktig. Det hade jag heller aldrig betvivlat. Bernt Gröön gjorde klart att det knappast går att komma tillbaka till styrelsen i det här ärendet under de närmaste månaderna. Hans råd var att låta sommaren gå "så får vi se". Av de skäl som jag redan har antytt sätter jag inte särskilt stor tillit till att det kan komma ut något konstruktivt. Jag tror att viljan saknas.

Jag åkte hem som planerat och under kvällen berättade jag för Nina och Andreas (Anita var i London med sin kurs i konstvetenskap) om att jag skulle komma att lämna banken. För Nina var det inte ett särskilt svårt budskap.

Anita hade redan tidigare antytt möjligheten och Nina hade nu hunnit vänja sig vid tanken. Andreas däremot blev ledsen. Barn är konservativa i meningen att de vill ändra så lite som möjligt. Så också Andreas. För honom finns det också andra aspekter. Vad skall kompisarna säga? "Det kommer väl inte att stå att du blir sparkad?" Vi pratade en hel del om den här frågan tillsammans. En viktig fråga är uppenbarligen vad jag skall göra sen. "Vi är vana vid en pappa som alltid jobbar och är borta. Vi tycker det är bra", sa Nina. Och Andreas menade att jag måste ju jobba. "Det gör ju alla pappor." På sitt systematiska sätt ställde han också ett antal raka och riktiga frågor. "Hur skall vi klara att få pengar?" När jag svarade att det ordnar sig alltid kom en motfråga. "Du kan väl inte få full lön ända tills du blir pensionerad?" Det gjorde att jag måste säga att så är det inte. "Men hur mycket lön kommer du då att få, en tredjedel, hälften?" Det gjorde att jag också måste svara på den frågan.

Jag sa till Nina och Andreas att de var de första personerna som hade fått veta mitt beslut. Jag undrade om de tyckte det var fel att jag hade tagit upp frågan. Det tyckte de inte, inte heller Andreas som var mest störd och ledsen. Vi fortsatte prata om saken när vi hade gått och lagt oss och då ställde han en kompletterande fråga. "Hur blir det med bilen då?" Jag sa att av allt att döma så måste vi ha kvar vår gamla BMW – och inte byta till en ny som vi just hade planerat. Det gjorde Andreas än en gång ledsen. Han tänkte säkert på vad kompisarna skulle säga om att han hade en pappa som hade en fem år gammal BMW. Så är det inte på Överåsgatan.

Dagen därpå (9 april) var jag hemma på förmiddagen och skrev ett pressmeddelande och ett brev till "Alla anställda i Första Sparbanken". Åke Norling ringde och sa att "det gick ju dåligt". Han hade fått beskedet från Bernt Gröön som uppenbarligen hade ringt redan på måndagskvällen. Bernt Gröön hade bland annat tagit upp efterträdarfrågan. "Det bör vara någon som tas utifrån." Jag fattade det så att Bernt då hade talat om den tf VD som kanske måste till. Vi kom överens om att försöka träffas dagen därpå, då tillsammans med Göran Johansson.

Jag sökte Göran som var på Laholmen (Strömstad) och han ringde mig vid lunchtid. Jag gav honom beskedet om Anders Sahléns inställning och vi pratade om diverse frågor i sammanhanget inklusive om jag kunde tänkas stanna som VD till huvudmannasammanträdet i maj. Vi var överens om att träffas på onsdagen – som vi beslöt göra kl 13.00 på banken.

Under dagen pratade jag också vid ett par tillfällen med Bertil Sjöstrand. Han nämnde att han hade träffat Bernt Gröön under dagen och att de då hade talat om tänkbara verkställande direktörer. Ett namn som Bertil Sjöstrand hade föreslagit Gröön var Bengt Skoglund, numera vVD i Gotabanken, tidigare i Sparbankernas Bank och under lång tid VD för Sparbanken Skaraborg. "Jag har tänkt en hel del på den här frågan och egentligen bara kommit fram till det här namnet." Jag höll med honom. Bengt Skoglund skulle vara ett utmärkt namn.

Bertil och jag ägnade vid de här samtalen under dagen också en del tid åt en allmän reflektion kring händelsekedjan. Jag sa att det är någonting som inte stämmer. Självklart är det så att det finns anledning att rikta kritik mot Första Sparbanken och dess ledning för att vi, koncernen, hade kreditförluster på i det närmaste 1 000 mkr (och därmed en förlust på 300 mkr). Men det finns ingen riktig proportion mellan det konstaterandet å ena sidan och BI:s krav på att Bertil och jag måste lämna å andra sidan. "Det skulle inte förvåna mig ett ögonblick om både du och jag betalar ett pris för att vi i alla år har varit uppkäftiga och besvärliga personer i sparbankeriet." Jag tror inte att Anders Sahlén har gått i maskopi med Bernt Gröön eller Göran Collert i syfte att neutralisera eller helt få bort två, i sparbanksperspektiv, "besvärliga" personer. Det kan räcka med att Anders Sahlén själv, möjligen efter diskussion med sina närmaste i inspektionen, kommit till slutsatsen att SGAB:s omvandling kan gå smidigare om Bertil Sjöstrand och Karl-Henrik Pettersson inte tillåts spela en så central roll som de hittills har gjort. Första Sparbankens kreditförluster skapar förutsättningar för att vidta åtgärder. Det är minst sagt anmärkningsvärt när en enhällig styrelse i Första Sparbanken, uppbackad av revisorskollegiets ordförande Erik Rydström, inte lyckas påverka BI:s general-

direktör i ansvarsfrågan så att VD kan sitta kvar. Det är trots allt styrelsen som har ansvaret för bankens framtid, inte BI.

### ***"Dagen D"***

(dikterat fredagen den 12 april)

Det här är dagen D i den meningen att det idag blev offentligt att jag kommer att lämna VD-skabet i banken. Det började med att jag redan strax efter 8 på morgonen per telefon informerade Mats Malmström [en av ledamöterna i direktionen] i bil på väg till Södertälje. Mats lät chockad. Han uttryckte att han verkligen hade uppskattat att arbeta med mig och menade att det kom tidsmässigt olyckligt. Vi pratade i 15 minuter.

Ett av de intressantaste telefonsamtalen på fredagsmorgonen svarade Göran Johansson för. Han kunde då rapportera från det sammanträffande han hade haft med Anders Sahlén på torsdagskvällen – de hade träffats kl 20.00. Göran hade fyra punkter att diskutera med Anders Sahlén. Tidpunkten för när jag skulle lämna VD-ansvaret, kunde jag tänkas bli Första Sparbankens representant i holdingbolagets styrelse (en möjlighet som Åke, Göran och jag hade diskuterat vid några tillfällen), Bengt Skoglund som tänkbar efterträdare respektive att Anders Sahlén inte hade någonting emot att Göran själv blev ordförande i Första Sparbankens styrelse.

På alla dessa fyra punkter var informationen i det stora hela positiv. När det gällde om jag kunde stanna till huvudmannasammanträdet var Anders Sahlén närmast rädd för vilken pressreaktionen skulle komma att bli. Skulle det gå alldeles snett så var det olämpligt att jag satt kvar. Vid en mera sansad pressreaktion hade Anders Sahlén ingenting emot att jag satt kvar till den 21 maj. I det här sammanhanget kom det enligt Göran upp en något udda frågeställning. "Det var uppenbart att Anders Sahlén var lite rädd för att du inte skulle vilja lämna den 21 maj utan att frågan skulle komma upp till omprövning." Han sa bland annat att "Karl-Henrik har ju uppenbarligen fackets stöd"

(till den punkten fick jag senare förklaringen). Göran gjorde klart att dels har Karl-Henrik bestämt sig och då kan man utgå från att det blir så, dels har BI också Görans eget ord på att beslutet skulle fullföljas. När det gällde om jag skulle kunna sitta som Första Sparbanken-stiftelsens representant i holdingbolagets styrelse ville Anders Sahlén inte ta ställning. Göran trodde att också det hängde samman med vilken pressreaktionen skulle komma att bli. Jag upplevde det som ett positivt besked. Dörren var i varje fall inte helt stängd. På namnet Bengt Skoglund reagerade Anders Sahlén mycket positivt. Göran hade nämnt att "det är Karl-Henrik som har kommit med förslaget" (vilket var fel eftersom det var Bertil Sjöstrand som första gången nämnde namnet). Anders Sahlén hade heller ingenting emot att Göran Johansson blev ordförande. "Det är mest med tanke på dig själv, sett ur politisk synvinkel, som jag kan vara lite tveksam", hade han sagt.

Vid det ordinarie direktionssammanträdet kl 10.00 informerade jag om mitt beslut. Alla deltog utom Bo Lönn (han var i fjällen och jag hade ännu inte lyckats få telefonkontakt med honom) och Mats Malmström. Dessutom deltog Bo Jerhamre och Gunilla Claesson (i stället för Cenneth Kennegård som var på Island). Jag läste upp brevet och vi diskuterade någon halvtimme kring konsekvenserna. Därefter körde vi ett sedvanligt direktionssammanträde med ett stort antal punkter på dagordningen. Det gjorde jag medvetet dels för att inte tappa tid, dels för att markera att det är viktigt att organisationen inte nu blir beslutsförlamad. Tommy Lindell kom med dagens kommentar. "Det här var ju verkligen inget första sammanträde som man skulle önska sig." Yttrandet skall ses mot bakgrund av att det var hans första sammanträde med direktionen efter det att han återanställts i Första Sparbanken.

Jag talade med Bo Lönn i telefon. Bosse var mycket olycklig. Återkommande sa han "Det är för bedrövligt, det är för bedrövligt". Jag kände starkt att Bosse verkligen menade vad han sa. Han betonade särskilt att han just då bortsåg från banken och mera såg det som en personlig reaktion.

När jag skriver det här vid 15-tiden börjar rummet få karaktär av blomsterhandel. Bara för några minuter sedan kom Jan Alexandersson och Pierre Rhenlund [chefer vid Telefonbanken] med en bukett. "Vi kände att vi ville göra det här." Det hade kommit mängder med "uttryck" för överraskning och bestörtning. Jag hade t.ex. fått telefax från telefonbanken i Stockholm.

Till vår VD Karl-Henrik

Informationen om att Du sagt upp Dig slog ner som en bomb. Vi blir helt mållösa och känner spontant att inte blir det bättre om Du slutar.

Stanna i stället så kämpar vi tillsammans i frontlinjen!

Telefonbankarna i Stockholm

Det är klart att man blir glad – för att inte säga rörd över sådant

Också på annat sätt har jag under dagen gradvis insett att informationen hade kommit som en chock. Många har uttryckt sin uppskattning över mitt chefskap, i både ord och på papper. En något udda sådan reaktion svarade Cenneth Kennegård för. Jag fick tag i honom på Island. Han var redan informerad av Lage Lydell och Gunilla Claesson, men inte bara det. Han berättade att han i tisdags (9 april) hade besökt Anders Sahlén för att försöka påverka inspektionens ställningstagande. Han hade emellertid fått klart för sig att på tjänstemannaplanet hade inspektionen bestämt sig. BI skulle komma att rikta allvarlig kritik mot Första Sparbanken. "Ja, se det som ett uttryck för att vi uppskattar dig som chef och vill ha dig kvar."

### ***"Det är något sjukt med Bankinspektionen"***

(dikterat måndagen den 15 april)

Måndagen inleddes med besök hos tandläkaren. När jag åkte därifrån vid 9-tiden blev jag per biltelefon uppringd av Inger Svensson som ville berätta att Dagens Industri hade en "tung" ledare – signerad Hasse Olsson – med rubriken "Det är något sjukt med Bankinspektionen". Budskapet i ledaren var att BI gått ett snäpp för långt. Det kan aldrig vara en tillsynsmyndighets uppgift

att ta över ägarnas och styrelsernas ansvar, allt apropå att Första Sparbanken på bara några veckor blivit av med sin högsta ledning. Det hade också varit Dagens Industris huvudrubrik i lördagsnumret "Bank utan ledning".

Så började dagen. Dagen (på banken) slutade med att Per Danesjö kom in på rummet med sitt kontorschefsgång med ett stort fång blommor och vänliga ord och kramar. Jag har också fått diverse andra uttryck för uppskattning. Jag sa att man känner sig ungefär som den dag man fyllde 50 år. Från morgon till kväll får man då höra hur förträfflig man är. Det här är andra gången som jag går in under en sådan här omdömesdusch.

Andra "highlights" under måndagens var ett samtal med Lage Lydell och Cenneth Kennegård. Vi diskuterade bland annat efterträdarfrågan. Min grundinställning är att det är mycket viktigt att banken får en permanent lösning på VD-frågan. Jag tror inte på tillfällighetslösningar. Uppenbarligen hade Bernt Gröön – som Cenneth Kennegård hade talat med under eftermiddagen – varit inne på att P G Nyberg skulle kunna ta över temporärt. Cenneth var tveksam. Jag var tveksam. Av många skäl måste det vara fel. Uppenbarligen har Göran Johansson för sin del bestämt sig för att någon intern kandidat inte finns. Det är av allt att döma samma uppfattning som facket har. Lage och Cenneth undrade vilken uppfattning jag har och jag sa att är det någonting som jag nu bör vakta min tunga kring så är det efterträdarfrågan.

Jag träffade återigen, under eftermiddagen, Cenneth Kennegård och han gav mig då en del merinformation om samtalet han hade haft med Anders Sahlén föregående vecka. Sahlén hade gjort klart att BI "på tjänstemannaplanet" (som han hade uttryckt sig) hade bestämt sig. Det skulle komma att riktas kritik mot banken och den skulle gälla i första hand, som Cenneth uppfattade det, ordning- och redafrågor. Cenneth hade argumenterat för att om någon skall hängas ut kunde det räcka med den avgående ordföranden Åke Norling. Han hade vädjat till Anders Sahlén att "Första Sparbanken skall få ha kvar Karl-Henrik Pettersson som VD".



Anders Sahlén hade också i övrigt under samtalet luftat en del synpunkter. Han tyckte att SGAB:s holdingbolagskonstruktion i princip var felaktig. Den borde i stället ha byggts på Sparbankernas Bank. [Det hör till bilden att dessa två organisationsalternativ hade stått mot varandra under utredningsfasen och en enhällig organisationskommitté hade valt holdingbolagsmodellen.] Han hade varnat för att "slå sönder" Sparbankernas Bank (som han visste att Bertil Sjöstrand hade föreslagit). Sahlén hade också sagt att Första Sparbankens organisation av allt att döma inte var bra. Han trodde att en uppsplittning på en Stockholms- och en Göteborgsrörelse skulle komma.

Cenneth och jag pratade om ytterligare en del tänkbara VD-kandidater för Första Sparbanken. "Det enda namn som jag har kunnat komma på – jag har tänkt en del över helgen – är Sören Andersson." Uppenbarligen hade Cenneth testat namnet på Bernt Gröön vid eftermiddagens samtal. Bernt hade varit tveksam till Sören Anderssons ledaregenskaper. Jag delade den bedömningen, särskilt med tanke på att Sören haft en relativt begränsad arbetsledarerfarenhet. Jag förmodar att det namnet inte kommer tillbaks.

Apropå BI så nämnde Ann Ahlberg när hon ringde mig i fredags (12 april) att också hon hade varit i kontakt med BI, möjligen samma dag som Cenneth Kennegård. Jag har ingen riktig klar bild av hur den kontakten hade tagits. Jag förmodar att det var via ett telefonsamtal med Anders Sahlén. "Jag fick klart för mig att BI hade fattat sitt beslut. Jag uttryckte tydligt att jag för min del hade förtroende för dig som VD." Överhuvud taget var Ann Ahlberg mycket vänlig i sina omdömen om mig. "Du skall känna att jag tycker att det här är helt felaktigt. Du är en utmärkt verkställande direktör."

Åke Norling ringde upp mig under eftermiddagen och meddelade att han hade talat med Bertil Göransson [SGAB:s ordförande, landshövding i Malmöhus]. Denne hade varit bestämd. Han kunde inte tänka sig att Karl-Henrik Pettersson skulle gå in i SGAB:s styrelse. Han hade också gjort klart – det Bernt Gröön hade antytt för mig – att frågan om Bertil Sjöstrand som ordförande i SFAB på något sätt hade strulat till sig. Det var inte alls var omöjligt

att lösningen för Bertil skulle komma att omöjliggöras. Han hade fört ett resonemang som relativt mycket påminde om det Bernt hade fört. "Sparbanksgruppen kan inte ta hand om Bertil Sjöstrand, Karl-Henrik Pettersson och Carl-Erik Ståhlberg." (Det senare syftade på att Carl-Erik nyligen lämnat som VD för Nya Sparbanken med relativt minst lika stora kreditförluster som Första Sparbanken 1990.)

### ***Onsdagen den 17 april***

(dikterat onsdagen den 17 april 1991)

Jag började dagen med ASSI:s styrelsesammanträde. Bertil Danielsson [styrelsens ordförande och bankchefskollega] sa bara: "Jag trycker Din hand lite extra hårt idag." Jag tolkar det som en varm gest. Påfallande många refererar till Dagens Industri-ledaren. Förmodligen är det väl delvis ett försök att vara vänlig, uttrycka omtanke. Delvis är det genuint känt. Våldigt många tycker uppenbarligen att BI har gått alldeles för långt.

På vägen in till styrelsesammanträdet ringde jag upp Bernt Gröön för att höra hur han såg på att jag deltog i eftermiddagens Sparliv-styrelsemöte. Vi hade svårigheter med telefonförbindelsen men jag hörde på Bernt att han lät smått irriterad. Det gjorde att vi kom överens om att vi skulle träffas kl 13.30 samma dag.

Det gjorde vi också. Det blev ett något konstigt samtal. Bernt Gröön tog in också Carl-Erik Ståhlberg och sa ungefär så att han ville bara uttrycka hur han själv skulle ha gjort i den situation som jag befinner mig i. "Jag skulle ha gått på dagen." Han hade uppenbarligen lite svårt att förstå att Första Sparbankens styrelse kunde tillåta att jag satt kvar som VD. Jag svarade att det fanns egentligen två skäl till det. Det ena var att Första Sparbanken just i det här läget är mycket sårbar och att det är viktigt att vi håller ihop banken ledningsmässigt. Det andra var att jag utgick ifrån att man snabbt måste finna en permanent lösning på VD-frågan. Jag vet fortfarande inte varför Bernt

egentligen tog upp frågan på det här sättet, möjligen la mitt beslut att stanna kvar som VD till årsstämman den 21 maj en sten i vägen för någon tillfällig lösning på VD-frågan som Bernt hade i kikaren.

Sedan diskuterade vi återigen vad som skall ske framöver. Bernt närmast refererade – för att jag skulle förstå att det här inte var något personligt – sitt och Carl-Erik Ståhlbergs samtal med Göran Johansson häromkvällen. Göran hade då mycket rakt enligt Bernt ställt frågan: "Gillar ni inte Karl-Henrik?" (underförstått varför ordnar Ni inte en reträttplats åt honom). Bernt hade argumenterat för att så är det inte. Det kunde ju rimligen inte vara så eftersom han för bara några månader sedan hade försökt övertyga mig att lämna VD-skapet och på heltid gå i ledningen för SGAB (det här referatet av vad som hade skett vid samtalet med Göran Johansson stämmer väl överens med vad Göran hade sagt).

Det är svårt att förstå sig på Bernt Gröön. Han är paradoxal i meningen att han både är rak och diffus. Han har tydligt gett mig beskedet att det kortsiktigt inte finns någon plattform för mig inom SGAB, och jag har accepterat det. Det diffusa ligger i vad han egentligen tycker. Jag kan inte komma ifrån, det har jag varit inne på tidigare, att Bernt nu tar betalt för den förnedring som han säkert kände när han inte fick igenom sin modell med en heltidsarbetsbetande, tung koncernledning. Det har sagts mig att Bernt Gröön är långsint när det gäller oförrätter. Det är kanske så det ligger till. Det betyder i så fall att det kommer inte att öppna sig någonting heller efter sommaren.

När jag nu återigen dikterar är klockan 23.30 på onsdagskvällen (17 april). Jag har just talat med Åke Norling. Det var en udda fråga. Jag blev uppringd under kvällen av Tommy Lindell som hade hört att Nils-Olov Malmström [chefen för Första Företag i Stockholm] hade kontaktat Åke Norling och försäkrat sig om att han kunde reversera sin uppsägning. Bakgrunden var att Nils-Olov blev så besviken över att han inte fick bli förste vice VD att han hade aviserat, inte bara för mig utan för hela sin organisation och därmed banken, att han skulle komma att sluta. Han hade under resans gång hunnit

att kritisera diverse personer, inte bara mig utan också Tommy Lindell. Det gjorde att situationen höll på att bli ohållbar. Det kändes angeläget, som frågan hade utvecklats sig, att Nils-Olov fullföljde tanken att sluta i banken. Det hade han uppenbarligen känt att det fanns många som tyckte, inklusive Cenneth Kennegård, och således ringt upp Åke Norling och försäkrat sig om dennes stöd. Åke hade frågat om det fanns någon skriftlig uppsägning. Eftersom det inte gjorde det hade han tyckt att då var det ingenting som hindrade att han stannade kvar. Åke var bestämd på den punkten. Jag argumenterade för att Nils-Olov hade "gått ett steg för långt".

Åke Norling frågade något om mitt samtal med Bengt Skoglund (jag hade talat med Bengt Skoglund igår kväll på uppmaning av Göran Johansson). Bengt hade ställt de frågor jag själv skulle ha ställt om banken i motsvarande situation. Jag sa till Åke att till mig hade han – av fullt naturliga skäl – inte gett någon som helst antydning om vilket hans beslut skulle komma att bli. Jag visste från ett tidigare samtal under dagen att Åke var mycket angelägen om att snabbt få fram ett beslut. Det var han inne på också vid vårt samtal nu. "Ger han preliminärt ja på lördag när han skall tala med Göran, kan vi ordna det hela så att redan vid det ordinarie styrelsemötet på tisdag (23 april), kan beslutet fattas." Göran tyckte, det visste jag, att Åke ville gå för snabbt fram i den här frågan. Jag hade samma uppfattning. "Jag tror inte att man skall vara så säker att Bengt Skoglund tackar ja att man skall pusha honom till en beslutssituation. Vi får se vad som händer."

Åke och jag talade också något om det tilläggsavtal som Olle Gedda hade utarbetat. Jag hade talat med Olle i telefon under eftermiddagen om avtalsutkastet och på basis av det samtalet och de justeringar vi då var överens om hade Gedda senare talat med Åke Norling. Åke redogjorde för sina synpunkter. Det betyder att vi grova drag är överens om tilläggsavtalets innehåll.

### ***Reflektioner en kväll i april***

Det här skrivs sent på kvällen den 17 april. Jag sitter i lägenheten i Stockholm och dikterar.

Det som har skett under den senaste veckan ger upphov till tankar och funderingar. Det följande är ett försök att skapa struktur i funderingarna.

#### ***Om människor***

När en situation som denna inträffar reagerar de människor man kommer i kontakt med väldigt olika. Det finns några olika kategorier.

\*De som vågar ta kontakt. Dessa personer kan alla få ett namn. Det är alla dem som har kommit in på rummet, ringt, skrivit eller på annat sätt uttryckt, alltid positivt och konstruktivt, vad de tyckt i den situation som nu gäller. Det är många personer vid det här laget.

\*De som "känner för" mig. Det finns alldeles uppenbart en stor mängd personer som tycker att jag har råkat illa ut och försöker förstå hur jag upplever situationen, och känner sympati. Det tar sig också konkreta uttryck i att de ringer, ibland ofta, och frågar hur jag mår. En typisk sådan person är, något till min förvåning, Göran Johansson. Jag har knappast talat med någon så ofta under de senaste dagarna som med Göran. En annan är Åke Norling. Båda har ofta haft praktiska skäl för att ringa men har också nästan alltid ställt frågor om hur det står till. Alldeles uppenbart känner de för mig i den här situationen. Ann Ahlberg är en annan person (även om hon bara har ringt en gång). Liksom Inger Svensson.

\*Sedan finns de som applåderar det som sker. Det är ingen tvekan om att vissa "vad var det jag sa-personer" tycker att det är utomordentligt tillfredsställande att Karl-Henrik Pettersson har sagt upp sig. Ingen glädje är som skadeglädjen. Man kan inte under så lång tid göra så många brott mot tradition och invanda banor som jag har gjort utan att få ett antal människor som

tycker annorlunda och bidar sin tid. Dessa personer applåderar givetvis nu. Det är samtidigt svårt att bestämma vilka dessa personer är. Det känns bara intuitivt att de finns.

\*En närbesläktad kategori är de som undviker kontakt (vilket de inte gjorde tidigare). Dessa personer syns och märks. Det är de som tittar under lugg, sneglar, tittar bort, eventuellt går omvägar, har svårt att hitta tid när jag vill prata etc. Faktum är att man kan få en liten aning om hur en leprasmittad kunde känna sig i ett medeltida samhälle. Det finns bortstötningstendenser, en slags noli-me-tangere-attityd. Det är ett intressant psykologiskt fenomen.

Den sista kategorin personer finns inte bara i banken, den finns också inom sparbankeriet i vidare mening. Mina relationer till SGAB är härvidlag talande. Jag har fått klart för mig att det finns ingen plats för Karl-Henrik Pettersson i SGAB. Argumenten är delvis kända, de har beskrivits av Bernt Gröön. Det tyngsta och viktigaste argumentet är att: "Vi har redan tagit hand om Bertil Sjöstrand. Vi kan inte ta hand om hela Första Sparbankens ledning." Till det kommer de mer svårgripbara argumenten. De som aldrig uttalas i klartext till mig – men som jag vet finns där: "Karl-Henrik har varit besvärlig med Jan Rydh. Nu får han tillbaka." "Pettersson företräder en syn på strukturfrågan som är felaktig. Sparbanker skall inte bli aktiebolag, än mindre börsnoteras." etc. etc.

Till sist en helt annan sak.

\*Jag är, kanske lite till min egen förvåning, inte alls särskilt störd över det som hänt. Det tillhör spelets regler och nästan kliniskt iakttar jag det som sker och den press och oro som andra uppenbarligen känner. Det fanns många "blanka" pannor runt styrelsebordet senast. Min reaktion kan möjligen förklaras av att jag inte känner minsta ånger för vad vi har gjort. Banken går, bortsett från de extraordinära kreditförlusterna, bra. För övrigt blir jag blir mer och mer klar över att vågen av kreditförluster över Sverige, de har ju i praktiken drabbat alla banker, har mer att göra med systemrisk än företags-

specifik risk. Det lättar ytterligare på bördan. [Idag vet vi att det var så, alla tre bankgrupperna – affärsbanker, sparbanker och föreningssparbanker – drabbades under krisåren i början av 1990-talet av nästan exakt lika stora kreditförluster räknat som andel av utlåningen. Däremot var skillnaderna stora inom grupperna.]

### ***Om de små marginalernas tyranni***

Det finns en iakttagelse om situationen som framstår som mera tydlig än någon annan – det minimala steget mellan framgång och motgång. Det borde inte vara en överraskning när man är över 50 år gammal att omständigheterna har makt. De gör att man med lite tur hamnar i lådan med "guld och gröna skogar", med lite otur i "svarta lådan". Den senaste tidens händelser lämnar goda exempel på detta.

Hade inte Bertil Sjöstrand erbjudits jobbet som arbetande ordförande i SFAB så är det inte uteslutet att jag hade kunnat sitta i Bertils sits med ett jobb att gå till i stället för att stå utan arbete [nu blev det tyvärr inte så för Bertil, av någon för mig okänd anledning fullföljdes aldrig erbjudandet]. Hade Kurt Jansson [chefen för Första Företag i Göteborg] av något skäl kommit på kant med eller blivit misstänksam mot Tibor Veres [huvudägare i Obligentia-gruppen] och hans företag för 2-3 år sedan, hade Första Sparbankens kreditförluster 1990 inte varit 778 mkr utan kanske 400 mkr. Med all säkerhet hade inte då det inträffat som nu har inträffat.

Så här går det att fortsätta. Det är de små marginalernas tyranni.

### ***Om Bankinspektionen***

Frågorna kring BI:s arbetsformer och ansvar blir många när man genomlöpt en sådan erfarenhet som jag har gjort under den senaste månaden. Några frågor är särskilt angelägna att få svar på.

Är det BI eller är det bankens styrelse som till- och avsätter verkställande direktör? Den frågan är relevant i Första Sparbankens fall. Styrelsen har all-

deles uppenbarligen gjort stora ansträngningar att förmå BI att behålla mig som VD. Åke Norling, Göran Johansson, Cenneth Kennegård, Ann Ahlberg och möjligen andra har på olika sätt uttryckt detta önskemål till Anders Sahlén. På ett absurt sätt har styrelsen kommit med mössan i hand och sagt "snälla inspektionen kan vi inte få ha vår VD kvar". Det borde självklart vara så, så är lagen skriven och tänkt, att styrelsen i ett företag utan inblandning beslutar om vilken verkställande direktör företaget skall ha. Den grundregeln har inspektionen flagrant brutit mot.

År BI:s arbetsformer förenliga med god myndighetspraxis? Jag är övertygad om att det inte är så. Inte med hänvisning till ett samhällsintresse, inte ens med betoning på långsiktigt samhällsintresse, är det rimligt att en myndighet betar sig på det sätt som inspektionen faktiskt har gjort. Det handlar om att utsätta styrelsen och verkställande direktören för en mycket handfast utpressningssituation. Myndigheten är noga med att understryka att den givetvis inte fattar beslut om en verkställande direktör skall sitta kvar eller inte. Myndigheten fattar endast beslut om graden av kritik och hur kritiken är formulerad. Men det är en lek med verkligheten. Om man, som Anders Sahlén gjort, mycket tydligt, låt vara inlindat och indirekt, säger att "om ni inte ser till att VD avgår, kommer vi att formulera vår skrivelse så att verkställande direktören och styrelsen inte har tillsynsmyndighetens förtroende", så är loppet kört. Med den starka ställning BI har skulle en sådan misstroendeförklaring i praktiken göra det omöjligt för en verkställande direktör i en svensk bank att sitta kvar. Det vet alla inklusive BI. Det är som om i ett börsbolag den helt dominerande aktieägaren hade sagt samma sak. Utpressningssituationen har också varit mycket påtaglig. Vid något av de samtal som Göran Johansson haft med Anders Sahlén har denne till och med uttryckligen sagt att han avvaktar med att slutgiltigt formulera skrivelsen tills dess man med säkerhet vet att Karl-Henrik Pettersson kommer att lämna. Kan verkligen ett sådant beteende vara i enlighet med god myndighetspraxis?

Eller är det god myndighetspraxis att i ett fall som detta endast muntligt och i mycket vaga ordalag uttala vilken kritik man har och inte låta motparten ta



del av kritiken, innan domen faller. Ännu, dagen innan skrivelsen kommer, den kommer av allt att döma i morgon, vet vi inte vad den i sak innehåller. Styrelsen har inte haft någon som helst möjlighet att bemöta den kritik som uppenbarligen kommer att uttalas. Frågan kommer väl antagligen aldrig att kunna prövas med det är intressant att spekulera i vad JK skulle ha att säga bara på denna punkt. Att remittera ett ärende för synpunkter och tillrättalåganden innan beslut fattas borde vara en självklarhet för en myndighet, i synnerhet när ärendet är av sådan vikt för företaget och de personer som berörs.

[Ungefär vid den här tiden fick jag från en av landets mer välkända jurister ett utkast till tidningsartikel, han ville ha min faktagranskning av händelseförloppet. Artikeln ifrågasatte på juridiska grunder BI:s handläggning av Första Sparbanken-frågan. Mig veterligen kom aldrig artikeln att publiceras.]

### ***Bankinspektionens skrivelse***

(dikterat fredagen den 19 april 1991)

Jag hade redan på torsdagseftermiddagen fått beskedet att BI:s skrivelse skulle faxas till banken omkring kl 17.00. Jag hade varit i Stockholm samma dag och befann mig hemma på Överåsgatan när min sekreterare för dagen, Lena Erlandsson, meddelade detta. Hon faxade också senare över skrivelsen.

Min reaktion på skrivelsen när jag läste den samtidigt som den kom ut ur faxen var närmast lättnad. Jag tyckte att den föreföll mycket substanslös och mycket allmänt hållen. När jag sedan läste igenom den i lugn och ro bekräftades det intrycket. Det var emellertid *mitt* intryck. När Anita samma kväll läste den var hennes bild en annan. Det är kanske inte så konstigt. Det är också ett uttryck för den formuleringskonst som BI ägnar sig åt. Genom lösryckta citat ur bland annat internrevisionens rapporter får man vid en snabb genomläsning intrycket av brister och slarv.

Senare under den gångna veckan har jag fått flera bekräftelser på att skrivelsen kan tolkas olika. Ju mera bankman och ju mera kunnig man är i hur en bank fungerar desto lamare förefaller skrivelsen. Ju mera lekman, ju mera okunnig om bankverksamhet man är, desto mera grav förefaller kritiken.

Jag ägnade en del av torsdagskvällen åt att skriva ett utkast till pressmeddelande. Det behövde jag aldrig använda under fredagen. Det visade sig att det var mycket tyst från journalisthåll. Till banken ringde egentligen bara två tidningar, dels Dagens Industri som redan tidigare hade aviserat att de skulle komma att följa upp den här affären, dels Svenska Dagbladet.

Jag använde däremot underlaget för pressmeddelandet som en stomme i ett brev till styrelsens ledamöter. Vi hade direktion på fredagsmorgonen och i stället för att delta i den ägnade jag mig åt att skriva och distribuera brevet till styrelsen (med fax kring lunchtid). Jag kände mer och mer för att skriva ett sådant brev ju tydligare det stod att BI:s handläggning av frågan var minst sagt tveksam. Argumenten för detta finns utvecklat i brevet.

Jag talade bara med en journalist under dagen – Svenska Dagbladets Björn Olausson. (Anna-Bell Dahlberg på Dagens Industri hade däremot på något sätt fått tag i styrelsebrevet.) Svenska Dagbladet refererade min kritiska inställning till BI:s handläggning av ärendet och Dagens Industri refererade "det brev som Karl-Henrik Pettersson skickat ut till styrelsen" på ett riktigt sätt. Rubriken på DI-artikeln var: "Ångrar att han sa upp sig". Den publicitet som gick snett var den i Göteborgs Posten. GP hade uppenbarligen anlitat en frilansjournalist i Stockholm för att "skriva av" BI-skrivelsen och det referatet byggdes sedan på med ett "på platsen"-reportage från Frölunda Torg. I motsats till föregående lördag, då GP på ett bra sätt kommenterat mitt beslut att lämna, var således GP denna vecka den tidning som man kunde ha synpunkter på. Överlag var emellertid publiciteten både måttlig och riktig.

Under fredagen hade jag också telefonkontakt med Göran Raspe och Sven Lindström [revisor i banken]. Jag tog den kontakten för att försäkra mig om att BI:s ledning inte hade talat med revisorerna efter det att jag skickade brevet till Anders Sahlén. Båda bekräftade att någon sådan kontakt inte hade tagits. De hade inte heller hört talas om att någon av de övriga revisorerna hade hört av BI.

### ***Styrelsesammanträdet den 23 april***

(dikterat tisdagen den 23 april)

Jag åt lunch med Åke Norling före styrelsen. Vi gick igenom mitt tilläggsavtal. Det var inga större förändringar och vi är därmed överens. Styrelsen inleddes med att jag gick igenom kvartalsbokslutet. Det visade överlag en positiv utveckling. Intäkterna låg väsentligt över budget (+ 7 %) och rörelsekostnaderna väsentligt under budget. Vi gör ingen prognos efter kvartalsbokslutet men det jag samma morgon hade fått veta om kreditförlusterna föranledde mig att säga att vi kan vara säkra på att när prognosen första gången skall göras baserad på bokslutet per den 30 april kommer kreditförlusterna att höjas från budgeterade 250 mkr till åtminstone 400-500 mkr. Jag hade nämnt det för Åke Norling vid lunchen och jag visste att Göran Johansson var medveten om siffrorna för Första Företag i Göteborg efter måndagens styrelsemöte (som hade varit något kaotiskt enligt uppgift). Jag kände att informationen om de växande kreditförlusterna chockade styrelsen. Det stod för första gången för många klart, inklusive för många anställda i banken, att de höga kreditförlusterna 1990 inte skulle bli en engångsföreteelse.

Diskussionen gled in på BI:s skrivelse, ansvarsfrågor och annat – och den blev lång och intressant. Åke Norling började med att referera sitt första samtal med Anders Sahlén. Han hade frågat vad som skulle hända om Första Sparbankens styrelse vägrade acceptera kritiken mot Karl-Henrik Pettersson. (Det, vilket jag på annat sätt vet, hade upprört Anders Sahlén.) Göran Johansson refererade sina samtal med Anders Sahlén. "Jag tror att jag har talat med honom fyra gånger." Så småningom kom också andra vittnesmål. Ann

Ahlberg berättade att hon hade ringt upp Anders Sahlén och "talat för" VD men fått beskedet att beslutet i praktiken var fattat – allvarlig kritik skulle riktas mot Första Sparbanken. Cenneth Kennegård berättade om sitt besök och fällde en mycket vänlig kommentar att "Du vet, Karl-Henrik att jag då sa att vi ville ha vår verkställande direktör kvar".

Flera talare vittnade om att de uppfattade skrivelsen som tunn och ovederhäftig. Någon sa, ordagrant enligt mina noteringar, att skrivelsen är som att "bli beskjutet från bakhåll" – styrelsen har överhuvudtaget inte fått möjlighet att bemöta kritiken. Det fördes en längre diskussion om vad som egentligen ligger bakom BI:s beslut och uppenbara vilja att få bort också Karl-Henrik Pettersson. Göran Johansson sa att han vid sina samtal med Anders Sahlén på olika sätt hade försökt utröna om det fanns några andra bevekelsegrunder. Han hade för sin del teorin att det kunde ha någonting att göra med den kontroversiella ställning som jag hade haft visavi sparbankerna. "Samtidigt tror jag inte det om vi talar om BI. Jag fick närmast intrycket att Anders Sahlén tyckte att Sparbanksgruppens tillkomst var något positivt och att han också visste att Karl-Henrik var pappa till idén." Göran Johansson antydde att han kunde tänka sig att det fanns "någon i huset", i banken, som var vänlig nog att lämna informationer till BI. Han berättade för styrelsen att han redan i januari hade tagit kontakt med Anders Sahlén för att fråga om det rykte att Karl-Henrik Pettersson skulle tvingas lämna VD-skapet som hade spridits i banken, var sant. Anders Sahlén hade rakt sagt ifrån att något sådant ställningstagande inte fanns.

Under någon halvtimme efter det ordinarie sammanträdet hade styrelsens förtroendevalda inkl de fackliga representanterna en enskild överläggning för att diskutera efterträdarfrågan. Styrelsen gav då också Åke Norling fullmakt att sluta det avtal med mig som hade arbetats fram.

### ***Stor tack- och avskedsföreläsning – Huvudmannasammanträdet den 21 maj 1991***

Det följande dikteras på morgonen onsdagen den 22 maj, med andra ord är minnesbilden så tydlig den rimligen kan bli.

Första Sparbankens ordinarie årsmöte (huvudmannasammanträde) hölls 1991 på World Trade Center i Stockholm. Det började, som alla de 13 huvudmannasammanträden som jag deltagit i, brukar börja. Ordföranden hälsar välkommen och den formella delen av stämman inleds.

Nästan omgående efter det att dagordningen hade påbörjats kommer den punkt där verkställande direktören håller sin "berättelse" över vad som har förekommit föregående år. Jag hade förberett mitt anförande väl, och på samma sätt som jag alltid har brukat göra, det vill säga med ett antal bilder som skapar struktur. Uppenbarligen var föredragningen och det sätt på vilket jag gjorde framställningen den här gången sådant att omdömena blev extraordinärt positiva. Jag har aldrig någonsin efter ett anförande i ett sådant här sammanhang fått så mycket lovord. "Lysande", "Briljant", "Enastående", var ord som användes. "Jag har hört dig många gånger och varje gång är dina anföranden mycket bra, men den här gången tog priset." "Jag är lärare (en huvudman) men jag har aldrig träffat på någon som har en sådan pedagogisk förmåga som du." Även om man sorterar bort hälften av dessa omdömen så tror jag att anförandet gick hem.

Jag analyserade mycket rakt den situation som Första Sparbanken hade hamnat i när det gäller kreditförlusterna. Jag var självkritisk och uppenbarligen pedagogisk. Det indirekta beviset på att anförandet var rätt till sitt innehåll och till sin avvägning var att de frågor som ställdes efteråt var inte bara få utan dessutom mycket snälla. Över huvud taget var både Åke Norling och den nytillträdande ordföranden Göran Johansson efter sammanträdet utomordentligt glada och lyckliga över hur bra det hade gått. "Det är inte någon tvekan om att det var din förtjänst genom det sätt på vilket du presente-

rade verksamheten." (Det hör till bilden att omedelbart före huvudsammanträdet så talade jag med Åke Norling om den tidspress som jag av allt att döma skulle komma att hamna i mellan det att huvudmannasammanträdet började och den planerade middagen 19.30 på Grand Hotell. Åke sa: "Du måste pressa ner ditt anförande till någon halvtimme". Jag sa att jag har väldigt svårt att göra det. Jag tror att jag behöver 45 minuter, kanske en timma. Åke var inte särskilt lycklig över detta men jag tror – med facit i hand – att den tid som jag använde, kring en timma, var väl använd.)

Huvudmannasammanträdet avslutades med att Åke Norling under någon halvtimme tackade av avgående huvudmän och styrelseledamöter och avslutningsvis Bertil Sjöstrand och Karl-Henrik Pettersson. Jag tyckte att Åke Norling gjorde detta på ett utomordentligt fint sätt. Han hade vänligheten att också – utan att förarga någon – avsluta med avtackningen av mig.

Åke förvånade mig en aning genom den varma ton som hans anförande hade. De exakta orden kommer jag inte ihåg, men något av innehållet. Han talade om min förmåga att tänka strategiskt och visionärt. Han talade om förmågan att balansera en "djup teoretisk kunskap med ett praktiskt handlag att sköta ett företag", han talade om mitt nätverk av personliga kontakter. "Du känner ju så gott som alla i det här landet."

Hans tal innehöll – med mina mått mätt – tre 'highlights':

\*"Det måste vi väl erkänna att sparbankeriet – som ofta är det uttryck Karl-Henrik använder när han skall karaktärisera sparbanksrörelsen – inte har det mest dynamiska anseendet bland konkurrenterna, affärsbankerna. Men en sak har jag fäst mig vid, alla de affärsbanksledare som jag känner har alltid uttryckt en enorm respekt för dig." (Jag har inte frågat Åke Norling varifrån han har fått de här uttalandena, men jag vet att han inte så sällan talar med Alf Åkerman, Bo Ramfors, Åke Gustavsson, Kenneth Odéus och möjligen också med andra.)

\*"Du hade när du kom till banken i slutet på 70-talet ett socialdemokratiskt förflutet – så tror jag i alla fall att det var – och med tanke på det har jag förvånats över ditt intresse för lönsamhetsfrågorna. Det är bara att konstatera att du kanske inte alltid har fått med dig styrelsen i dina funderingar och det du vill åstadkomma. Jag tänker då närmast på avgiftsfrågorna."

\*"Det jag inte förstår är varför Sparbanksgruppen inte omedelbart har tagit till sig din kapacitet. Den behövs med all säkerhet. Du skulle bättre än någon annan till exempel kunna driva pris- och avgiftsfrågorna, för dessa kommer oundvikligen upp till analys och beslut." (Det hör till bilden att när Åke sa det sista vände han sig mot Bernt Gröön som satt bara ett par meter ifrån talarstolen.)

Det hela avslutades med att jag fick blommor och ett schatull med individuellt präglade silverbägare. (Uppenbarligen är det senare en tradition i Sparbanken Stockholm.) Applåderna ville knappast sluta. Vid och efter middagen på Grand Hotell fortsatte de positiva omdömena – fast nu på ett mera personligt och individuellt plan. Undantaget var att Cenneth Kennegård vid middagen höll ett tal om trojkan – Åke Norling, Bertil Sjöstrand och Karl-Henrik Pettersson – som avtackades "i bunt", men med en individuell touche. Även från Cenneth Kennegård var orden mycket vänliga. Han talade om mitt visionära ledarskap som de anställda hade satt värde på. Han talade om min öppenhet för argument, att jag hade lyssnat på facket osv.

Efter middagen till kaffet och ännu senare till groggen kom de individuella kommentarerna – ju senare på kvällen desto mera personliga.

En huvudman kommer fram till mig när jag sitter tillsammans med Bertil Sjöstrand och Bengt Skoglund och säger att hon vill tacka för vad jag gjort för banken och beklagar verkligen att jag nu har beslutat mig för att lämna. "Du skall veta en sak – jag vill särskilt tacka dig för de brev du har skickat till huvudmännen. De har varit formulerade på ett sådant sätt att jag tyckte att just jag hade fått ett personligt brev." Och för det fick jag en rejäl kram.

En annan huvudman – denna gång man – talade om mitt briljanta anförande. "Du skall veta att jag under alla de år som jag haft möjligheten att delta i huvudmannasammanträden verkligen har känt att du har gett mig och sammanträdena den verkliga behållningen." Gunnar Larsson tryckte min hand och sa: "Din sorti från Första Sparbanken var någonting alldeles extra". Han sa också att han på olika sätt beundrade mig för att jag ända in till denna dag hade skött mitt arbete på ett så engagerat sätt.

En mängd personer från Första Sparbanken kom fram och tog i hand och tackade. Några gjorde det på ett lite extra personligt sätt. Lennart Pettersson, Gunnar Schönberg, Jan Sundgren är några. Dessutom – till min stora förvåning – Kerstin Marcusson. "Du skall veta att du är en chef jag verkligen har sett upp till. Jag är väldigt ledsen för att du slutar."

Jag är nöjd med gårdagen, inte i första hand för alla de vänliga orden utan att därför att min sorti från Första Sparbanken blev gedigen. Jag kände att jag genom mitt anförande inte bara klarade ut en del lättbegripliga missförstånd utan också fick möjlighet att, tillsammans med Bertil Sjöstrand, "dominera" tillställningen, vilket rätteligen borde gälla när man slutar efter 13 år som verkställande direktör. Jag tror – och kanske gäller det i synnerhet på sikt – att ha tvingats sluta med omgående verkan den 18 april, att inte visavi huvudmännen eller bankens ledning på ett rejält sätt få avrunda, skulle ha inneburit att "sorgearbetet" hade blivit förhindrat och fördröjt.

En andra reflektion man måste göra i ett sådant här sammanhang är om alla de vänliga orden verkligen är genuina och "menade". Det är klart att hälften av värdeinnehållet i det som sägs måste omedelbart tas bort. Men även där efter kvarstår ett rejält mått av positivt eftermäle och jag tror att det är menat. De indirekta bevisen för det ligger i sådant som applåden som inte ville sluta eller att några frågor inte ställdes efter anförandet (vilket det garanterat hade gjorts om jag inte hade varit tydlig och uppriktig).



Kort sagt vågar jag, med den risk för felbedömning som ligger i att perspektivet är så tidsmässigt kort, tro att jag lämnar Första Sparbanken med flaggan i topp. Det skall bli mycket intressant att se om det gäller också om något halvår eller så. Jag har igår till mängder av personer sagt – apropå frågan "Vad skall du göra nu? Har du bestämt dig?" – sagt att: "Det är jag inte orolig för. Det ordnar sig säkert". Den kommentar och det svar jag fått tillbaka har varit "Självklart, du kommer att mycket snart ha någonting ännu större på gång". Jag är inte säker på att vi med det menar samma sak. När Ingegerd Bjurholm [sekreterare till ledningen i Stockholm] skulle lämna sent i går kväll kom hon fram till mig och tackade för de år som hade varit, och så sa hon att man hade suttit vid bordet och diskuterat vad jag skulle göra nu. "Kan du då inte berätta vad ni hade kommit fram till?" Det gjorde hon genom att dra mig avsidet, och berättade att två tänkbara utvecklingslinjer hade man spekulerat i. Det ena var att jag skulle gå tillbaka till maktens boningar, det vill säga kanslihuset, och bli "någonting stort". "Det andra är att du sätter dig hemma och blir författare och att vi får se dig på TV och läsa dina böcker."

Det senare ligger kanske närmast det som jag just för dagen känner mest för.