

## Vissa människor krymper när det blåser kalla vindar

*Verkligt djupa kriser, och 90-talets bank- och fastighetskris var den djupaste kris vi har haft i landet sedan 1930-talet, krymper vissa människor. Så här skriver jag i boken (sid 273-275) om mina upplevelser av vad det kunde betyda i praktiken.*

”Det är uppenbart att i djupa kriser kommer det sämsta hos den enskilda människan fram. Inte hos alla men hos vissa. Några gör allt för att rädda sitt eget skinn. Några förlorar sin integritet, det är någon annans fel att det har gått galet. Några berättar bara halva sanningen för att framstå i bättre dager. Några säger sig ha sagt saker, till exempel i styrelsen, som ingen annan har hört. Eller i värsta fall fabulerar man för att två sina händer.

I oktober 1991, dagarna efter det att det blivit känt att Första Sparbanken hade så stora reserveringsbehov, över 4 miljarder kronor, att det egna kapitalet inte skulle räcka till, hängde media på låset. En del styrelseledamöter, några personer i bankens ledning och andra som kunde tänkas veta något om vad som hänt intervjuades. Klippen från dessa dagar gör en sak klar – det mesta som yttrades var oklanderligt.

Men några personer gjorde rejäla klavertramp, och dagtingade rimligen med sina samveten.

Som Rune Molin, känd LO-man och medlem i Första Sparbankens styrelse fram till 1990 (då han avgick i samband med att han utsågs till industriminister). Dagen efter att de stora förlustsiffrorna blivit kända intervjuas Molin av Dagens Nyheter. Han frånsäger sig i praktiken sitt styrelseansvar: ”Jag ifrågasatte ledningens ensidiga satsning på företagssidan. Istället borde banken ha hållit fast vid de vanliga hushållskunderna.” (”Kritik i ledningen”, DN 18 oktober 1991). Det är ett feigt uttalande. Det ger intryck av att Molin vid överläggningar i styrelsen (eller på tu man hand med ledningen) argumenterat för att satsningen på företagssidan skulle dämpas. Sanningen är att Molin inte någon gång framförde den åsikten i styrelsen, eller till Bertil Sjöstrand och mig i särskilda överläggningar. Under mina nästan femton år som VD var den frågan – om banken gjorde en alltför ensidig satsning på företagssidan – aldrig uppe till diskussion i bankens centralstyrelse. Inte ens under de mest hektiska åren i slutet av 1980-talet då banken expanderade mycket snabbt på företagssidan, diskuterade styrelsen principfrågan om det var rätt eller fel att konkurrera med affärsbankerna om kunderna på fastighetssidan. Det kan man med facit i hand kanske kritisera men så var det. Det hör även till bilden att Molin inte vid något tillfälle reserverade sig mot de krediter som senare ledde till de stora förlusterna (vilket framgår av styrelseprotokollen). Molin skulle kunna ha sagt som en annan styrelseledamot, Gunnar Larsson, gjorde i samma artikel: ”Jag reserverade mig aldrig mot några lånebeslut. Därför varken vill jag eller kan jag komma undan mitt ansvar för det som hänt.”

Eller som när en av Första Sparbankens förtroendevalda revisorer, Leif Gustafson, fd presschef för socialdemokraterna, sommaren 1992 skriver en artikel för DN Debatt på temat

att bankkrisens huvudansvariga så som Gustafson såg det – bankdirektörerna – ska ställas inför rätta. ("Åtala bankcheferna!", DN Debatt, 29 juli 1992). Budskapet ligger rätt i tiden. Bankdirektörerna är sommaren 1992 inte värda vatten i människornas ögon. När jag nu läser om artikeln framstår det som genant att den publicerades. Den skrevs för tidigt för att analysen skulle kunna bli rätt. Den skrevs av en person som inte hade tillräcklig kunskap om bankverksamhet. Den är enögd i sitt tydliga ställningstagande för vem som bär ansvaret. Den är emotionell i argumentationen. Artikeln var, kort sagt, ett opportunistiskt inlägg av en person som ville göra sig betydelsefull och sakkunnig med hjälp av att han varit förtroenderevisor i en av krisbankerna (vilket i praktiken innebar att han ett par gånger om året tillbringade en dag eller möjligen två på banken när revisorskollegiet sammanträdde).

Till och med en av mina närmaste medarbetare fick i krisens stund i oktober 1991 en lidnersk knäpp, och såg plötsligt saker som ingen annan i ledningen någonsin hade sett. Hans förklaring var nämligen: "Vi övergav det vi är bra på, det vill säga ge privatkunder en god service." ("Kritik i ledningen", DN 18 oktober 1991). Denne man visste lika bra som alla andra i bankens ledning att vi aldrig någonsin övergav privatkunderna (som förhoppningsvis också den här berättelsen har visat). Första Sparbanken var tvärtom i frontlinjen när det gällde att satsa på privatmarknaden, både för massmarknaden och för att kunna tillgodose privatpersoners mer kvalificerade bankbehov.

Vissa människor krymper när det blåser kalla vindar."