

# Förtroendet för finanssektorn efter finanskrisen

*Peter Öhman*

Banker och andra finansiella företag har risk som en sorts kärnverksamhet och följaktligen är finanssektorn mer riskutsatt än många andra sektorer. Ett flertal finanskriser har också drabbat världen genom historien och de kanske allvarligaste händelserna för finansiella företag och finanssektorn i stort uppkom i samband med den globala finanskrisen åren 2007-2009. I denna rapport sammanställer Peter Öhman vid CER något av det som gjordes efter finanskrisen i syfte att återskapa förtroendet för finanssektorn. Innehållet är i första hand hämtat från antologin "Trovärdighet och förtroende i ekonomiska relationer" (Öhman och Lundberg, 2015).

## Inledning

Eftersom företags utbetalningar (och kostnader) normalt föregår deras inbetalningar (och intäkter) handlar all affärsverksamhet om att ta risker för att nå ekonomiska mål. Oavsett om företag säljer varor och/eller tjänster, använder de resurser för att framtida försäljningar ska ge avkastning på satsat kapital. Det gäller när företag startas, när de investerar, när de utvecklar nya varor och/eller tjänster, när de marknadsför sig för att gå in på nya marknader och så vidare. Allt som görs är mer eller mindre riskfyllt och riskerna är i första hand finansiella (även om också ett flertal andra risker ständigt finns närvarande).

I grund och botten har finansiella företag (finansbolag, banker och andra finansinstitut, försäkringsbolag med mera) samma risker att ta hänsyn till som andra företag, men skillnaden är att finansiella företag dessutom har risk som kärnverksamhet.<sup>1</sup> Exempelvis har banker och andra finansinstitut till uppgift att i samhällets tjänst förse företag och andra verksamheter med riskkapital, vilket gör dem särskilt riskutsatta eftersom tendensen normalt är att såväl externa som interna risker drabbar hela finanssektorn samtidigt. Genom åren har också världen tvingats genomleva oräkneliga finanskriser. För den intresserade läsaren finns bl.a. en exposé över finansrelaterade kriser i sextiosex länder på fem kontinenter under åtta sekel att ta del av.<sup>2</sup>

Den globala finanskrisen 2007-2009 gav finanssektorn dess kanske allvarligaste förtroendetörn hittills.<sup>3</sup> Bland de bakomliggande orsakerna fanns grundläggande systemfel i finansiella företags riskhantering samt otydliga riktlinjer, slarviga rutiner, bristfällig dokumentation, företagsledningars tillkortakommanden samt i vissa fall rent brottsliga handlingar. Det ledde till ett misstroende mot framför allt bankernas

---

<sup>1</sup> Öhman et al. (2015).

<sup>2</sup> Reinhart och Rogoff (2009).

<sup>3</sup> Öhman (2015).

vilja och förmåga att hantera sina egna interna risker och blottlade samtidigt att konsekvenserna av bristande riskhantering inte någonstans är tydligare än i denna sektor.<sup>4</sup> I krisens efterdyningar fick såväl myndigheter som företagen själva vidta åtgärder för att bygga upp förtroendet för finanssektorn, bl.a. för att banker och andra finansinstitut på ett trovärdigt sätt skulle kunna fullgöra uppdraget som ett smörjmedel i samhällsekonomin.

## Syfte och disposition

Syftet med denna rapport är att med utgångspunkt i innehållet i antologin om trovärdighet och förtroende i ekonomiska relationer (med Peter Öhman och Heléne Lundberg vid CER som redaktörer) beskriva och analysera några av de åtgärder som vidtogs efter den globala finanskrisen – i termer av reglering, intern styrning och kontroll samt digitalisering och kundbemötande – för att återskapa förtroendet för finanssektorn.

## Reglering

Det görs gällande att finanssektorn är mer reglerad än någon annan sektor i samhället och att den varit föremål för en omfattande reglering i Sverige under hela 1900-talet.<sup>5</sup> Syftet, då som nu, var att forma ett väl fungerande finansiellt system för att skydda insättarnas pengar. Fram till 1930-talet präglades regleringen av relativt stor frihet för aktörerna på marknaden. Därefter, fram till 1970-talets mitt, tilltog den statliga inblandningen och de inskränkningar som gjordes i Sverige var omfattande med internationella mått mätt. Den internationella avregleringen, med USA och Storbritannien som föregångsländer, och finansmarknadens tilltagande globalisering gjorde det dock svårt att upprätthålla särsvenska regler och samtidigt delta i en internationell marknadsintegration. Internationaliseringstrenden förstärktes genom att utländska banker tilläts etablera sig i Sverige samtidigt som en femtioårig valutareglering avskaffades, vilket frigjorde utländska kapitalflöden. Styrningen av den svenska finansmarknaden anpassades alltmer till europeisk standard, särskilt efter Sveriges inträde i EU 1995.

Allt som oftast ligger risker kopplade till konjunkturförändringar bakom problemen i finanssektorn, men även interna risker har kommit att spela bankerna ett spratt. Det finns bl.a. rikligt med exempel på direkt skadliga belöningsystem, där huvudproblemet varit att medarbetares risktagande många gånger har belönats mer än vad företaget fått ut av detta. Andra interna risker stod i fokus när Sverige drabbades av en inhemsk fastighets- och valutakris på 1990-talet. Brist på erfarenhet och tradition av en avreglerad finansmarknad samt dålig riskkontroll hos många finansiella

---

<sup>4</sup> Cihak et al. (2013).

<sup>5</sup> Larsson och Wallerstedt (2015).

företag i slutet av 1980-talet innebar snabbt ökade risker.<sup>6</sup> De aktörer som tog de största riskerna under kreditexpansionen var de som först drogs in i krisutvecklingen, men i stort sett samtliga banker fick vidkännas omfattande kreditförluster. Även försäkringsbolag berördes av krisen, om än i mindre omfattning.

Den globala finanskrisen har setts som beviset på att framför allt banker måste regleras hårdare inom i stort sett alla riskområden. Efter krisen har regelstrukturen och mängden regler förändrats dramatiskt för att skapa mer motståndskraftiga finansiella företag. Noteras ska också regelverkens ökade detaljeringsgrad.<sup>7</sup> Den första utgåvan av det regelverk som reglerar bankers verksamhet, Basel I, var på 30 sidor. Basel III, som infördes som en reaktion på ovan nämnda kris, omfattar 616 sidor. Till det kommer detaljregleringar på tiotusentals sidor och krav på bankerna att fylla i närmare 50 000 rutor i olika formulär. I försäkringsbranschen har Solvensregelverket utvecklats på motsvarande sätt.

Ett talande exempel på att förtroendet för finanssektorn ska byggas upp med hjälp av regelverk som tvingar alla att hantera risker på samma sätt, är att Basel III föreskriver att alla finansiella företag ska implementera en riskhanteringsmodell baserad på tre interna försvarslinjer som tillsammans med två externa försvarslinjer ska bidra till effektiv riskhantering. Det är en typisk one size fits all-lösning och lite förenklat är tanken att försvarslinjerna ska sätta stopp för oönskat risktagande.<sup>8</sup> Modellens första försvarslinje avser den operativa verksamheten och den löpande riskhanteringen. Detta tydliggör att riskhantering ska ingå naturligt i allt arbete som görs i finansiella företag. Nästa försvarslinje består av riskkontroll- respektive regelefterlevnadsfunktioner som ska övervaka den löpande riskhanteringen. I den tredje försvarslinjen återfinns internrevisionen, vars uppgift är att på uppdrag av styrelse och ledning granska övriga försvarslinjer och andra riskfyllda förhållanden. Övriga försvarslinjer utgörs av externa revisorer, som bidrar med både direkt och indirekt riskhanteringsarbete, samt tillsynsmyndigheter som Finansinspektionen (FI). Eftersom både banker och försäkringsbolag står under statlig tillsyn har FI en tydlig roll i kontrollen av dessa företag.

### Intern styrning och kontroll

Parallellt med att nya regler har införts för att definiera hur riskhantering ska skötas i finanssektorn, har finansiella företag arbetat fram och implementerat kompletterande riktlinjer. Såväl banker som försäkringsbolag har också anställt olika experter inom

---

<sup>6</sup> Larsson och Wallerstedt (2015).

<sup>7</sup> Westerdahl (2015).

<sup>8</sup> Lundberg (2015).

riskområdet. Det visar om inte annat den betydelse som formell riskhantering har kommit att få i dessa företag efter finanskrisen.<sup>9</sup>

Av vikt för förtroendet är även hur finansiella företag lyckas implementera införda regler för att skapa en god intern styrning och kontroll.<sup>10</sup> Exempelvis kommer riskhanteringen i den första försvarslinjen att påverka riskhanteringsarbetet i den andra linjen och likaså kommer riskhanteringen i den andra linjen att påverka riskhanteringsarbetet i den tredje. Här är det således viktigt att betona betydelsen av hur risker hanteras i verksamheten eftersom otillräcklig riskhantering i den första försvarslinjen inte kan kompenseras av övriga försvarslinjer oavsett hur effektiva de är. Ibland kan det också hända att riskkontroll- och regelefterlevnadsansvariga, interna revisorer och externa revisorer klampar in på varandras områden. Den förstnämnda funktionen ska ombesörja så att regelverk blir kända och införda i verksamheten, internrevisorerna ska ganska efterlevnaden av gällande regelverk och de externa revisorerna ska fokusera på företagets finansiella rapportering.

I regleringen likställs ofta risk med något negativt. Det blir lätt så när utgångspunkten är obehagliga erfarenheter från finanskriser och det är därför inte underligt att den uppmärksamhet som risker fått de senaste åren främst handlat om att skydda sig mot negativa följder.<sup>11</sup> Då gäller det att reducera eller undvika risker, alternativt att överföra riskerna på andra. Mycket av riskhanteringen i finanssektorn har följaktligen ett fokus på riskers nedsida. Samtidigt behöver affärsrisker uppmärksammas för att företag ska kunna ta vara på uppkommande möjligheter. Vissa risker är med andra ord värda att ta i lagom omfattning.

Bankbranschen är särskilt lämpad för att belysa att risk måste ses som två sidor av samma mynt, där både nedsidan (negativ risk) och uppsidan (positiv risk) förtjänar uppmärksamhet. Här kan en diskussion föras om att banktjänstemän och kreditkommittéer kan göra två typfel i samband med kreditgivning.<sup>12</sup> Ett typ I-fel innebär att banker avstår från att låna ut pengar till företag eller privatpersoner som skulle kunna återbetala lånen med ränta. Ett typ II-fel innebär att banker beviljar lån som resulterar i kreditförluster.

Idealet är att bevilja sådana lån som låntagarna kan betala tillbaka och avslå låneansökningar när så inte är fallet. Sådana beslut är bra för samhället eftersom de hjälper livskraftiga företag att utvecklas och räddar icke livskraftiga företag från framtida konkurser. Den utdragna tidshorizonten gör dock att utfallen av kreditbesluten kommer att påverkas av faktorer som inte var kända vid beslutstillfällena

---

<sup>9</sup> Westerdahl (2015).

<sup>10</sup> Öhman (2015).

<sup>11</sup> Nilsson och Öhman (2012).

<sup>12</sup> Öhman et al. (2015).

och således kan inte träffsäkerheten vara hundra procentig. Å ena sidan leder en alltför stor försiktighet till att riskerna med att låna ut pengar överbetonas. Det minskar förvisso kreditförlusterna, men samtidigt kan banker komma att neka lån som skulle kunna förbättra deras lönsamhet. Om ett restriktivt förhållningssätt praktiseras fullt ut kommer inga pengar att lånas ut och i förlängningen kommer det inte att finnas någon verksamhet att sköta. Å andra sidan leder en alltför stor utlåningsiver till en övertro på att alla affärer kan vara lönsamma. Det ökar möjligheterna att generera intäkter, men samtidigt tenderar det att leda till framtida kreditförluster. Om ett vidlyftigt förhållningssätt drivs till sin spets visar tidigare erfarenheter att det kommer att leda till problem både för banken ifråga och för samhället. Med andra ord kan för litet risktagande vara lika skadligt som för stort risktagande. Affärsmässigt gäller det därför att undvika onödigt risktagande och samtidigt ta vara på möjligheter, d.v.s. att väga ett handlingsalternativs möjliga negativa och positiva utfall mot varandra.<sup>13</sup>

### Digitalisering och kundbemötande

Finansiella företag måste också vårda sina ekonomiska relationer med kunderna. Hur detta görs påverkas av regleringens utformning och den interna styrningen och kontrollen, men också av ständigt pågående omstruktureringar (där investeringar är tänkta att följas av kostnadsbesparingar). Den pågående omstruktureringen i finanssektorn handlar mycket om digitalisering och i grund och botten om att effektivisera verksamheten. Effektiviseringsarbetet har blivit extra viktigt efter finanskrisen, då de införda regelverken upplevs ta mycket tid och kosta de finansiella företagen mycket pengar. I sammanhanget talas det om en maktförskjutning till fördel för risk- och regelefterlevnadsspecialister samt it-specialister och till nackdel för de som arbetar i kärnverksamheten.<sup>14</sup>

Förändringar till följd av digitaliseringens möjligheter inverkar inte bara på vad medarbetarna ska syssla med, det påverkar även kunderna. På plussidan finns att kundernas flexibilitet ökar. De kan ställa skriftliga frågor, sköta transfereringar, fylla i låneansökningar, göra skadeanmälningar med mera när det passar dem bäst och utan att behöva stå i kö eller sitta och vänta i telefonköer. Samtidigt bygger effektiviseringen på att kundernas egenarbete ökar.

Enligt en studie om försäkringsbranschen är användningen av internet- och mobil-tjänster utbredd och det tycks inte i första hand vara internet- eller mobilkännedom eller förtroende för teknologin som avgör valet av kommunikationskanal.<sup>15</sup> Nyttan för den enskilda kunden och ärendets natur visade sig vara av större betydelse. För

---

<sup>13</sup> Öhman (2017).

<sup>14</sup> Öhman (2015).

<sup>15</sup> Gebert Persson et al. (2015).

att försäkringsbolagen ska få kunderna att hantera sina ärenden via internet- eller mobiltjänster (och tjäna ekonomiskt på denna kanalförflyttning) måste systemen vara användarvänliga och till större nytta för kunderna än andra, mindre självbetjänande, kommunikationskanaler. Några nyckelord är enkelhet, förståelse och transparens, men samtidigt är kunderna inte alltid medvetna om vad finansiella företag kommunicerar. Då dessa företag knappast har gjort sig kända för enkelhet och transparens, förefaller det vara en både stor och viktigt utmaning att i det pågående omstruktureringsarbetet staka ut en riktning som de facto förenklar för kunderna. Extra viktigt är att inlärningströskeln är låg i förhållande till nyttoaspekten. En annan förutsättning tycks vara att det inte går alltför lång tid mellan det att internet- eller mobiltjänsterna används eller att användningen är mycket oregelbunden eftersom sällananvändning tenderar att höja inlärningströskeln och därmed minska intresset för dessa automatiserade tjänster.

En annan viktig aspekt är att förtroenderelaterade faktorer generellt bör beaktas när finansiella företag utvecklar internet- och/eller mobiltjänster och att hänsyn då tas till kundernas individuella erfarenheter. Det är också viktigt att komma ihåg att det är stor skillnad på att använda internet- och/eller mobiltjänster i stället för traditionella kommunikationskanaler eftersom det innebär en avsaknad av direkt interaktion. Kunderna kan varken se eller tala med anställda på företaget och på så sätt saknas möjlighet till tvåvägsinteraktion (om inte tjänsten kopplas samman med en chattfunktion eller att det ges möjlighet till telefonuppkoppling). Sådana tillägg till de erbjudna tjänsterna innebär å ena sidan högre kostnader, men å andra sidan kan det bli en barriär mot att använda internet- eller mobiltjänster om dessa tilläggsfunktioner saknas.<sup>16</sup> Utmaningen är att på ett eller annat sätt få kunderna att använda de digitala tjänsterna så smidigt som möjligt och till en för både företagen och kunderna rimlig kostnad.

## Slutdiskussion

Den förtroendekris som finanssektorn fick till följd av den globala finanskrisen 2007-2009 har tagit tid att återhämta sig ifrån. Grundläggande systemfel i riskhanteringsarbetet, otydliga riktlinjer, slarviga rutiner, bristfällig dokumentation och företagsledningars tillkortakommanden ledde till ett misstroende mot finansiella företags vilja och förmåga att hantera sina risker.

Det goda syftet bakom myndigheternas ambition att reglera fram sundare riskkulturer i finansiella företag efter finanskrisen kan inte ifrågasättas. Vad som däremot kan ifrågasättas är lämpligheten i den stora detaljorienteringen i såväl den finansiella regleringen som den därtill hörande tillsynen. Likaså övertygelsen om att

---

<sup>16</sup> Gebert Persson et al. (2015).

förtroendet för finanssektorn bäst byggs upp med hjälp av one size fits all-lösningar som tvingar alla finansiella företag att hantera sina risker på ett och samma sätt.

I krisens efterdyningar tvingades även de finansiella företagen vidta åtgärder för att försöka återskapa förtroendet. Vikten av att införda regler implementeras på ett sådant sätt att god intern styrning och kontroll skapas kan inte nog understrykas. Samtidigt kan varningsflagg hissas för att den formella riskhanteringen kan komma att ges alltför stor betydelse i dessa företag. Både riskers nedsida (negativ risk) och uppsida (positiv risk) förtjänar uppmärksamhet och vissa affärsrisker är nödvändiga att ta om det görs i lämplig omfattning.

För förtroendet är det även viktigt att finansiella företag vårdar sina ekonomiska relationer med kunderna i digitaliseringens tidevarv. Omstruktureringen i finanssektorn handlar om att effektivisera verksamheten och nyckelorden för att både öka kundernas flexibilitet och deras egenarbete är enkelhet, förståelse och transparens. Då finansiella företag knappast har gjort sig kända för att alltid ha kundernas bästa för ögonen, förefaller det vara en både stor och viktigt utmaning att staka ut en riktning som de facto förenklar för kunderna och där de internet- och mobiltjänster som erbjuds är användarvänliga och har en tydlig kundnytta.

## Referenser

Cihak, M., Demirgüç-Kunt, A., Peria, M. och Mohseni-Cheraghloo, A. (2013), "Bank regulation and supervision in the context of the global crisis", *Journal of Financial Stability*, Vol. 9, Nr. 4, s. 733-746.

Gebert Persson, S., Gidhagen, M. och Lundberg, H. (2015), "Webbaserade tjänster och förtroende – vardagsmat för banker, utmaningar för försäkringsbolag?". I Öhman, P. och Lundberg, H. (Red). *Trovärdighet och förtroende i ekonomiska relationer*, Lund: Studentlitteratur, s. 125-144.

Larsson, M. och Wallerstedt, E. (2015), "Reglering av bank, försäkring och revision – traditioner och trender". I Öhman, P. och Lundberg, H. (Red). *Trovärdighet och förtroende i ekonomiska relationer*, Lund: Studentlitteratur, s. 19-54.

Lundberg, H. (2015), "Rundabordssamtal". I Öhman, P. och Lundberg, H. (Red). *Trovärdighet och förtroende i ekonomiska relationer*, Lund: Studentlitteratur, s. 125-144.

Nilsson, A. och Öhman, P. (2012), "Better safe than sorry: Defensive loan assessment behaviour in a changing bank environment", *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 9, Nr. 2, s. 146-167.

Reinhart, C. och Rogoff, K. (2009), *This time is different: Eight centuries of financial folly*. Princeton: Princeton University Press.

Westerdahl, S. (2015), "Tolkning eller kalkylering: Hur ska riskerna hanteras? Risksystem i revision och bank". I Öhman, P. och Lundberg, H. (Red). *Trovärdighet och förtroende i ekonomiska relationer*, Lund: Studentlitteratur, s. 125-144.

Öhman, P. (2015), "Reflektioner, slutsatser och utblickar". I Öhman, P. och Lundberg, H. (Red). *Trovärdighet och förtroende i ekonomiska relationer*, Lund: Studentlitteratur, s. 239-250.

Öhman, P. (2017), "The behavioral impact of external and internal factors on SME loan assessments". I Stockenstrand, A-K. och Nilsson, F. (Red). *Bank regulation: Effects on strategy, financial accounting and management control*, New York: Routledge, s. 334-355.

Öhman, P. och Lundberg, H. (Red). (2015), *Trovärdighet och förtroende i ekonomiska relationer*, Lund: Studentlitteratur.

Öhman, P., Nilsson, A. och Tagesson, T. (2015), "Riskbedömningar inom bank och revision relaterade till två typfel". I Öhman, P. och Lundberg, H. (Red). *Trovärdighet och förtroende i ekonomiska relationer*. Lund: Studentlitteratur, s. 145-166.