

Styrmedel för att hantera kreditrisk

En fallstudie av Handelsbanken Sergel

The Swedish bank Handelsbanken has, according to their own way of measuring, been more successful than a weighted average of their competitors during the last 38 years. They have also handled the recent financial crisis, as well as the one in the 1990's, better than most other banks.

This paper studies their management control system at branch level in order to identify the controls which have been enforced to ensure that a low risk level is retained in the lending. The controls that have been identified are; (1) A decentralized organization with the offices as profit centers where the manager has restrictions regarding risk level and the results are measured as K/I (cost/revenue). (2) The absence of bonuses and individual follow-up regarding performance measurement. (3) The loan officer is responsible for his/her actions with "limiter" as restrictions and with a thorough follow-up on the risk level and negative incentives. (4) Cultural controls such as code of conduct and group rewards. (5) A consequent leadership that can be broken down into (a) long-term recruitments, (b) internal recruitment, and (c) the tone set by top management.

Keywords: Handelsbanken, management control, risk

Författare: Anna Hallström & Tomas Öberg

Handledare: Peter Jönsson

TACK

Vi vill tacka intervjupersonerna för att de tagit sig tid samt generöst delat med sig av erfarenheter och kunskaper. Vi vill även tacka vår handledare Peter Jönsson för stöttning och diskussion.

Innehållsförteckning

1. Introduktion	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Syfte & frågeställning	7
1.3 Avgränsningar	7
1.4 Disposition	8
1.5 Begrepp och definitioner	8
2. Metod	10
2.1 Studiens utformning	10
2.2 Kvalitativ studie	10
2.3 Fallstudie	10
2.4 Datainsamling	11
2.5 Val av intervjupersoner	11
2.6 Genomförande av intervjuer	12
2.7 Val av litteratur och teoretisk referensram	12
2.8 trovärdighet, validitet och reliabilitet	13
3. Empiri	15
3.1 Handelsbanken	15
3.2 Organisation	16
3.2.1 Decentralisering	16
3.2.2 Kontorsnivå	17
3.2.3 Stockholm Sergel-kontoret	17
3.3 Arbetssätt och styrning	18
3.3.1 Kontoret är banken	18
3.3.2 Riskhantering och kreditpolitik	19
3.3.3 Incitament	20
3.3.4 Oktogonen	21
3.3.5 Kontorschefens roll	22
3.4 Utvärdering och uppföljning	23

3.4.1 Hur utvärderas kontoret?	23
3.4.2 Hur utvärderas de anställda?	24
4. Teoretisk referensram	26
4.1 <i>Management & styrning</i>	26
4.1.1 Målsättning	27
4.1.2 Strategiformulering	27
4.2 <i>Verksamhetsstyrning & styrsystem</i>	28
4.3 <i>Orsaker till problem med verksamhetsstyrning</i>	29
4.3.1 Brist på vägledning	29
4.3.2 Motivationsproblem	29
4.3.3. Personliga begränsningar	29
4.4 <i>Styralternativ</i>	30
4.4.1 Resultatstyrning	30
4.4.2 Handlingsstyrning	31
4.4.3 Beteendestyrning	33
4.4.5 <i>Andra styrmedel för beteendestyrning</i>	36
4.5 <i>Resultatenheter som ansvarsenheter</i>	37
4.5.1 Fördelar med resultatenheter	38
4.5.2 Svårigheter med resultatenheter	38
4.5.3 Restriktioner för resultatenhetschefens befogenhet	39
5. Analys	41
5.1 <i>Verksamhetsstyrning inom Handelsbanken</i>	41
5.1.2 Målsättning	41
5.1.3 Strategi	41
5.2 <i>Problem som behöver adresseras</i>	42
5.3 <i>Styrmedel inom Handelsbanken</i>	43
5.3.1 Många kontor – decentralisering eller riskminimering?	43
5.3.2 Resultatstyrning: K/I och inga bonusar	44
5.3.3 Handlingsstyrning: limiter och eget ansvar	46
5.3.4 Beteendestyrning: Mål & Medel och Oktogonen	46
6. Slutsats	48
7. Förslag till vidare forskning	49

8. Referenser	50
8.1 Intervjupersoner	50
8.2 Litteratur	50
8.3 Artiklar	50
8.4 Övriga källor	51
Appendix 1. Svenska översättningar av engelska termer	52
Appendix 2. Olika typer av ansvarsenheter	53

1. Introduktion

1.1 Bakgrund

Handelsbanken blev 2009 utsedd till årets bank av Privata Affärer. Juryns motivering lød:

En fullsortimentsbank som under oroliga tider visat sig imponerande stabil och därför kunnat satsa offensivt till kundernas nytta.

Handelsbanken är känd för sin försiktiga kreditgivning. Under högkonjunktur har de fått utstå mycket kritik för denna, men senare blivit prisade för samma under lågkonjunktur.

När regeringen 2008 bildade en stabilitetsfond – där tanken är att instituten själva finansierar fonden och därmed kostnaderna för stödåtgärderna genom avgifter – ville Handelsbanken som enda svensk storbank stå utanför och i stället klara sig själva. I slutändan var de tvungna att gå med, men Handelsbanken hann få mycket kritik för detta. Själva säger de att de ville stå på egna ben då de inte vill betala för att andra banker inte kunnat hantera risk som de gjort.¹

Att de är duktiga på detta håller till och med deras konkurrenter med om. Marcus Wallenberg, ordförande i SEB:s styrelse, hyllade Handelsbanken – SEB:s huvudkonkurrent – i en paneldebatt i februari 2010:

Det är den bank som varit kanske duktigast på att hantera risk under den här krisen, tillsammans med JP Morgan.²

Även om de blivit utsatta för kritik har Handelsbanken inte velat delta i jakten på högre avkastning genom att öka kreditgivningen och höja riskerna under högkonjunktur. De har inte behövt det heller. Trots att de kombinerat försiktig kreditgivning med lågt

¹ http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/bankstodsgarantin-lockar-inte-handelsbanken_1914785.svd

² <http://www.dagensps.se/artiklar/2010/02/17/70232397/index.xml>

risktagande har de lyckats nå sitt mål – att visa bättre lönsamhet än ett viktat genomsnitt för konkurrenterna – vart och ett av de senaste 38 åren.³

Strategin att hålla låg risk verkar väl inbiten i Handelsbanken. Den förre vd:n och styrelseordföranden Lars O Grönstedt ska ha tvingats lämna Handelsbanken på grund av en konflikt rörande Handelsbankens strategi där Grönstedt bland annat ville expandera internationellt och inta en mer risktagande strategi. De mer inflytelserika ägarna ska då ha valt nuvarande vd Pär Boman framför Grönstedt.⁴

Vad är det då som är speciellt med Handelsbanken? Det är allmänt känt att de har ett styrsystem som skiljer sig åt gentemot andra storbanker när det gäller klassiska styrmedel såsom bonusar och budgetar. Dessa saknas helt. Enligt ekonomisk teori har sättet företaget styr verksamheten betydelse för medarbetarnas sätt att arbeta och därmed utfallet. Detta borde innebära att Handelsbanken har ett väl fungerande styrsystem.

1.2 Syfte & frågeställning

Syftet med denna uppsats är att studera styrsystemet i Handelsbanken och få en förståelse för hur styrsystemet fungerar. Mer precist vill vi identifiera vilka delar av detta som styr riskhanteringen på kontorsnivå. Frågeställningen blir därmed:

Vilka styrmedel i Handelsbankens styrsystem används för att påverka kreditriskhanteringen på kontorsnivå?

1.3 Avgränsningar

Studien är avgränsad vad gäller (1) del av verksamhet, (2) definition av risk samt (3) djup.

1. Eftersom Handelsbanken är en fullsortimentsbank är denna studie avgränsad till att behandla styrsystemet på kontorsnivå och då göra det på ett specifikt kontor – Handelsbanken Stockholm Sergel (nedan kallad Handelsbanken Sergel eller Sergelkontoret).

³ SHB årsredovisning 2009

⁴ <http://www.affarsvarlden.se/hem/nyheter/article347170.ece>

2. Det låga risktagande Handelsbanken har blivit uppmärksammas för har framförallt handlat om kreditrisken. Av den anledningen kommer denna studie endast behandla kreditrisk. En av de viktigaste delarna av verksamheten i kontorsrörelsen är utlåning och därför blir kreditrisk en stor del av den operationella risken på kontorsnivå.
3. Syftet med den här uppsatsen är att identifiera vilka styrmedel som påverkar riskhanteringen på kontorsnivå och studien är därför avgränsad till att behandla den strukturella delen av sambandet mellan styrsystemet och riskhanteringen, snarare än dess effektivitet. Styrsystemets effektivitet tas i stället för given då Handelsbanken har lyckats hålla en låg risknivå under lång tid.

1.4 Disposition

Efter den inledande introduktionen av uppsatsen kommer *metodavsnittet* med en beskrivning av hur studien genomförts. I nästföljande kapitel *empiri*, presenteras resultaten från den kvalitativa undersökningen av Handelsbanken. Därefter presenteras den teori som använts i uppsatsen under *teoretisk referensram*. Utifrån empirin och den teoretiska referensramen förs i nästföljande kapitel en *analys*, vilken resulterar i kapitlet *slutsats*. Avslutningsvis förs i kapitlet *förslag till vidare forskning* ett vidare resonemang kring ämnet och ges förslag på frågor som författarna finner intressanta för vidare forskning.

1.5 Begrepp och definitioner

Handelsbanken/Banken: Svenska Handelsbanken, även SHB.

Kontorsnivå: Kontorsrörelsen där Handelsbanken Stockholm Sergel står som exempel.

Räntabilitet på eget kapital: Även benämnt avkastning på eget kapital och är ett lönsamhetsmått.

Storbank: Nordea, SEB, Handelsbanken och Swedbank brukar beskrivas som Sveriges fyra storbanker.

O/I-tal: Omkostnader/Intäkter, där omkostnader mäts innan kreditförluster och/eller återvinningar.

K/I-tal: Kostnader/Intäkter, där kreditförluster och/eller återvinningar ingår i kostnader.

Det finns många begrepp inom verksamhetsstyrning som är på engelska. I den här uppsatsen har vi valt att använda oss av svenska uttryck i så stor utsträckning det varit möjligt. Då vi använt oss av amerikansk och brittisk litteratur redovisar vi i appendix 1 hur vi översatt uttrycken som använts i litteraturen.

2. Metod

Kapitlet syftar till att beskriva hur studien genomförts, vilken typ av studie som gjorts, vilken metodisk ansats vi valt att utgå från samt vilken data som ligger till grund för vårt empiriska material och vår analys.

2.1 Studiens utformning

Studien har utformats baserat på en induktiv ansats. Undersökningen började med att ingående studera arbetssättet på Handelsbanken och Sergelkontoret för att se hur styrsystemet är utformat och fungerar. Därefter applicerades passande teori och det empiriska materialet analyserades för att härleda slutsatser utifrån gjorda iakttagelser.

2.2 Kvalitativ studie

Studien är kvalitativ då detta lämpade sig för både studieobjekt och frågeställning. För att ha möjlighet att svara på frågeställningen krävs en kvalitativ studie där ett begränsat antal enheter studeras på en djupare nivå.

Studien har varit beroende av den flexibilitet i genomförandet som endast en kvalitativ undersökning kan ge. Under studiens gång har både frågeställning och arbetssätt anpassats löpande efter de erfarenheter som gjorts. Bland annat har intervjufrågor anpassats efter de erfarenheter som erhållits under informationsinsamlingen, både från sekundärdata och från tidigare genomförda intervjuer. För att förbereda för en meningsfull analys har diskussioner kontinuerligt förts mellan författarna och anteckningar gjorts löpande för att minnas tankegångar.

2.3 Fallstudie

Valet av studieobjekt föll på Handelsbanken först och främst på grund av att deras låga risktagande var aktuellt efter den finanskris Sverige nyligen utsatts för. De har även – enligt egen utsago – haft bättre räntabilitet än sina konkurrenter under en lång tid. Till sist

är de kända för att ha ett decentraliserat arbetssätt och låga kreditförluster. De här tre anledningarna gör att Handelsbanken kan ses som en "avvikare" inom svensk bankverksamhet – framförallt bland de fyra storbankerna.

Valet av Sergelkontoret berodde initialt på en unik access och geografisk närhet. Dock kan det även argumenteras för att det är ett intressant objekt och lämpat för denna typ av studie. Om författarna inte hade haft tillgång till denna kontakt hade Sergelkontoret ändå kunnat väljas ut som lämpligt studieobjekt.

2.4 Datainsamling

Det empiriska materialet har samlats in från Handelsbankens årsredovisning 2009, deras hemsida, djupintervjuer, tidningsartiklar och Jan Wallanders böcker om Handelsbanken.

Årsredovisningen 2009, hemsidan och Jan Wallanders böcker har främst använts för att studera hur Handelsbanken utåt vill presentera sitt styrsystem samt tanken bakom detta. Tidningsartiklarna har använts för att få den mediala bilden på styrsystemet och banken och slutligen har djupintervjuerna genomförts för att få en förståelse för hur det går till på kontoret i praktiken.

2.5 Val av intervjupersoner

Precis som val av fall i en kvalitativ studie inte sker varken slumpmässigt eller tillfälligt ska inte heller val av intervjupersoner göra det.⁵ Valet av intervjupersoner i den här studien gjordes utefter vilka som verkade inneha mest av den information vi efterfrågade. Utifrån frågeställningen visade sig valen av intervjupersoner vara lyckosamma, även efter att denna justerats.

I och med studiens begränsade omfattning var tillgång till rätt personer viktigt. De personer som ansågs vara mest relevanta ställde upp – varvid önskemålen om intervjupersoner får ses vara tillfredsställda.

Handelsbanken Sergel har i normala fall tre roller i sin ledningsgrupp; kontorschef, privatmarknadschef och företagsmarknadschef. Av dessa roller intervjuades

⁵ Holme & Solvang (1997)

kontorschefen Maria Hellberg och privatmarknadschefen Margareta Varverud. Precis innan intervjuerna skulle genomföras fick företagsmarknadschefen en ny tjänst inom Handelsbanken och var därmed inte tillgänglig. För att få med perspektivet ovanifrån intervjuades – efter rekommendation från kontorschefen – även Maria Friman, ekonomichef på regionbank Stockholm.

2.6 Genomförande av intervjuer

För att informationen ska bli så användbar och värdefull som möjligt ska en kvalitativ intervju helst likna ett vanligt samtal i en vardagssituation. Styrningen vad gäller tema och tidpunkt är tydligare än i ett vanligt samtal, men man önskar fortfarande att undersökningsspersonerna ska få påverka samtalets utveckling i så stor utsträckning som möjligt.⁶ Det är med detta i åtanke intervjumetoden i denna studie utformats.

Intervjuerna genomfördes på Handelsbanken Sergels kontor på Sergelgatan i Stockholm samt på Handelsbankens huvudkontor i Kungsträdgården. I slutet av studien gjordes även en uppföljningsintervju per telefon med kontorschefen på Handelsbanken Sergel. Båda författarna var närvarande vid samtliga intervjutillfällen.

Intervjupersonerna fick svara fritt på öppna frågor, vilka följdes upp med följdfrågor. Som stöd fanns en intervjumanual med de faktorer och teman som varit viktiga. Många av de ämnen och frågor i intervjumanualen kom upp naturligt under samtalet och denna användes sparsamt under samtliga intervjuer. Dessutom tog intervjupersonerna på detta sätt självmant upp frågor som författarna inte tänkt på och det blev därmed ett annat djup i intervjun.

Den ena författaren höll i intervjun medan den andra i huvudsak antecknade, men kunde även ha egna funderingar och följdfrågor. Detta upplägg valdes för att den ena personen skulle kunna fokusera helt på intervjun och den andra främst på att anteckna.

2.7 Val av litteratur och teoretisk referensram

När det kommer till litteraturen och den teoretiska referensramen har Anthony & Govindarajans samt Merchant & Van der Stedes böcker om management control använts.

⁶ Holme & Solvang (1997)

Dessa böcker är välrenommerade och används ofta vid utbildning i ämnet. Dessutom rekommenderades de av författarnas handledare och bedömdes därmed vara lämpliga.

I Anthony & Govindarajans bok är det kapitel fem – vilket handlar om profit centers – som är aktuellt och i Merchant & Van der Stedes bok är det kapitel ett till tre – vilka berör management and control och därefter styrmedel i form av resultatstyrning, handlingsstyrning och beteendestyrning. Dessa teorier visade sig passa bra in på Handelsbanken efter att större delen av data var insamlad.

2.8 Trovärdighet, validitet och reliabilitet

I en kvalitativ studie är det svårare att fastställa huruvida hög reliabilitet och validitet är fallet än vad det är för en kvantitativ studie. Författarnas strävan har dock varit att vara objektiva och ge en tillförlitlig bild av studieobjektet. Det faktum att studien behandlar styrsystemet borde göra studiens validitet större då det går att urskilja de formella elementen relativt objektivt.

Samtliga intervjuobjekt har erbjudits läsa igenom empiridelen för att kontrollera att en rättvisande bild av deras verksamhet har återgetts och att inga fel smugit sig in. I efterhand gjordes mindre justeringar efter önskemål från ett par av intervjupersonerna. Att kompletterande intervjuer genomförts i slutskedet av studien då erfarenheter erhållits torde också bidra till en högre trovärdighet.

Genom att välja ut personer som har rikligt med kunskap om de företeelser som undersöks kan man få ut mer information. Dessa personer är ofta mer medvetna än andra och brukar reflektera över sin situation. Ett eventuellt problem är att sådana personer också kan frisera verkligheten och ge övertygande, men förvrängda beskrivningar.⁷

Dessa individer kan – om det finns en medvetenhet om problemet – ändå vara värdefulla intervjupersoner. I denna studie har intervjupersonernas svar vägts mot annan tryckt information om Handelsbankens styrsystem och i allt arbete har det strävats efter att uppnå så hög objektivitet som möjligt.

⁷ Holme & Solvang (1997)

Den ena av författarnas bror jobbar på Sergelkontoret. Detta har lett till en unik access och det är möjligt att det varit lättare att få intervjupersonerna att dela med sig av information. Författarna är medvetna om att det lett till att den ena författaren haft mer bakgrundsinformation innan intervjuerna, men även här har det strävats mot att uppnå så hög objektivitet som möjligt.

3. Empiri

3.1 Handelsbanken

Handelsbanken grundades 1871 och är i dag en fullsortimentsbank. De har kontor med ett komplett utbud av tjänster för såväl privatpersoner som företag i Sverige, Danmark, Finland, Norge och Storbritannien.

Under slutet av 1960-talet hamnade Handelsbanken i en allvarlig kris. Kostnaderna steg och man gjorde stora förluster. I början av 1970 anlitas forskaren Jan Wallander som vd. Han kom från den norrländska provinsbanken Sundsvallsbanken varifrån han tog med sig idéer som praktiserats där. Handelsbanken gjorde en stor omorganisering och införde bland annat budgetlös styrning och en långtgående decentralisering. I början av 1970-talet bildades även den uppmärksammade vinstandelsstiftelsen Oktogonen.⁸

Organisationen har sedan dess varit starkt decentraliserad, men för att dra nytta av sin storlek har man så kallade centrala affärsområden dit kunder kan slussas från kontoren. De fem områdena är Handelsbanken Capital Markets, Handelsbanken Finans, Handelsbanken International, Handelsbanken Kapitalförvaltning och Stadshypotek.⁹

Nuvarande vd heter Pär Boman. Han är kritisk till idén att den finansiella sektorn skulle vara en egen bransch. Han anser att bankerna skall vara ett stöd och en del av den reala ekonomin och växa i takt med den. En bank skall vara en del av den naturliga tillväxten och inte vara drivande eller expandera snabbare. Riktig bankverksamhet, enligt honom, handlar om att omfördela sparande i tiden, det vill säga ta hand om sparmedel för kunder som vill skjuta upp sin konsumtion och låna ut till kunder som vill konsumera eller investera nu.¹⁰

⁸ www.handelsbanken.se

⁹ SHB årsredovisning 2009

¹⁰ SHB årsredovisning 2009

Handelsbankens mål är att varje år ha högre räntabilitet på eget kapital än det vägda genomsnittet för konkurrerande banker i Norden och Storbritannien. För att nå detta mål skall man ha högre kundnöjdhet och bättre kostnadseffektivitet än jämförbara banker. År 2009 klarade man detta mål för 38:e året i rad.¹¹

Handelsbanken har under en längre tid haft en avsevärt högre kundnöjdhet än de övriga storbankerna. Kundnöjdheten har generellt sett minskat inom banksektorn, men Handelsbanken har i stället ökat sin och haft en uppåtgående trend.¹²

3.2 Organisation

3.2.1 Decentralisering

Ett av de tydligaste kännetecknen för Handelsbankens styrsystem är den decentraliserade organisationen. Ansvar är fördelat nedåt i organisationen och mycket makt ligger på kontorsnivå. Inte bara har kontorschefen ett stort ansvar för sitt kontor utan alla medarbetare ges stor frihet att ta självständiga beslut.¹³ Det är kundens behov affärerna ska utgå ifrån (se bild 1), inte enskilda produkter eller affärsområden och därför anses det bäst att beslut tas så nära kundmötet som möjligt. Kontoren har frihet att agera självständigt utifrån styrmodellen, vilken är centralt utformad.¹⁴ Kontoren har en stark ställning som grupp och modellen styr både uppåt och nedåt i organisationen.¹⁵



¹¹ SHB årsredovisning 2009

¹² www.kvalitetsindex.se

¹³ Maria Hellberg, djupintervju

¹⁴ Maria Friman, djupintervju

¹⁵ Maria Friman, djupintervju

Bild 1. Handelsbankens organisation

En förutsättning för att lyckas med decentraliseringen anses vara att medarbetare är engagerade och kompetenta och detta skall uppnås genom att de är involverade. Margareta Varverud förklarade att det är viktigt för människor att bli sedda och uppskattade. Människor presterar bättre om man känner delaktighet och gemenskap och om man känner att man får ta ansvar.

I *Mål & Medel*, den skrift alla anställda får ett eget exemplar av när de börjar i banken beskrivs det att grunden för att driva en framgångsrik universalbank bygger på en tilltro och respekt för den enskilde individen, både kunder och medarbetare.¹⁶

I Handelsbanken finns det bara tre tydliga ledningsnivåer i form av kontorschefer, regionbankschefer och vd.¹⁷ Varje kontor är en egen resultatenhet och liknar ett eget företag med ansvar för egna intäkter och kostnader.

3.2.2 Kontorsnivå

Handelsbanken har flest kontor av alla banker i Sverige och är därmed även representerad på flest orter. På 43 orter är man ensamma om att ha ett bankkontor. Till skillnad från andra stora banker planerar man snarare att utöka kontorsnätet i stället för att minska det. De flesta Handelsbankskontor i Stockholmsregionen har cirka tio anställda. Ute i landet har dock två tredjedelar av kontoren sex medarbetare eller färre – i enstaka fall till och med bara två anställda.¹⁸

3.2.3 Stockholm Sergel-kontoret

Sergelkontoret är ett av de 30 största kontoren i Sverige med sina 21 anställda. Kontoret ligger väldigt centralt i Sergelgången mellan T-centralen och Hötorget.

¹⁶ Margareta Varverud, djupintervju

¹⁷ SHB årsredovisning 2009, sid. 47

¹⁸ Margareta Varverud, djupintervju

Kontorsledningen består av kontorschef Maria Hellberg och Margareta Varverud som är privatmarknadschef och ställföreträdande kontorschef. Under tiden för vår studie fick företagsmarknadschefen en ny tjänst inom Handelsbanken och därför saknades denna roll. På privatmarknadsavdelningen är de elva medarbetare, på företagsmarknadsavdelningen sex, och tre medarbetare arbetar med kapitalmarknad.

3.3 Arbetssätt och styrning

3.3.1 Kontoret är banken

Varje kontor drivs som en egen enhet, men man drar även fördel av stordriftsfördelar och kompetens som finns centralt, bland annat genom de centrala affärsområdena.

Handelsbanken använder termen "kontoret är banken"¹⁹ vilket betyder att det är kontoren som är ansvariga för den enskilda kunden och det är de som känner den lokala marknaden bäst. Man arbetar utifrån vad man kallar en *kyrktornsprincip* – man ska kunna överblicka sitt område.²⁰

Inom Handelsbanken ska varje kund känna att de tillhör ett specifikt kontor. Utifrån Handelsbankens synsätt känner kontoren marknaden bäst och de flesta kreditbeslut som rör enskilda kunder tas på det lokala kontoret.²¹ All handläggning sker på kontoret och kunden har ofta en personlig bankman att vända sig till. Tanken är också att kunden ska känna att det är dennes behov som är i fokus och inte centrala avdelningars ansvar för produkter eller marknader.²²

Handelsbanken vill ha helkunder som har så stor del som möjligt av sin ekonomi samlad hos Handelsbanken – helst hela. Enligt Varverud vill man fokusera på lönsamhet och inte på volym. Därför är man inte intresserad av att ha så många kunder som möjligt utan man vill koncentrera sig på lönsamma kunder.

¹⁹ SHB årsredovisning 2009, sid 6

²⁰ Margareta Varverud, djupintervju

²¹ Margareta Varverud, djupintervju

²² SHB årsredovisning, 2009

Både Varverud och Hellberg framhåller att det är viktigt att man inte säljer för säljandets skull utan att man ska utgå från kundens behov. En kund ska aldrig få känslan att en banktjänsteman säljer produkter för att själv bli belönad för genomförd affär. Däremot känner kunder ofta inte till alla de produkter och tjänster som kan vara bra för dem och medarbetare behöver vara proaktiva.

Från synsättet att ”kontoret är banken” följer också att det väldigt sällan förekommer för hela banken gemensamma marknadsplaner eller marknadsföringskampanjer.

3.3.2 Riskhantering och kreditpolitik

Handelsbanken har ett strikt förhållningssätt till risk. Tydliga exempel är strategin att växa främst organiskt i stället för genom förvärv, att undvika högriskaffärer, samt ha en restriktiv kreditpolitik. Utställda krediter behålls alltid i den egna balansräkningen och säljs aldrig vidare.²³

Trots den decentraliserade organisationen är Handelsbankens kreditpolitik centraliserad och gemensam för hela koncernen:

*Ett kreditbeslut skall alltid baseras på kundens återbetalningsförmåga och kan inte vägas upp av ställda säkerheter eller höga marginaler.*²⁴

I årsredovisningen beskrivs även att behovet av central uppföljning ökar med graden av decentraliserade beslut.

94 procent av alla kreditbeslut tas på kontorsnivå där kontorschefen har högsta beslutanderätt men resterande går till högre instans på regional eller central nivå.²⁵ Alla medarbetare med befogenhet att handlägga krediter har en personlig limit. Utifrån den här limiten får de godkänna krediten helt själv. Detta gäller även kontorschefen och i Sergelkontorets fall är Marias limit högst på kontoret.²⁶

²³ SHB årsredovisning 2009

²⁴ SHB årsredovisning 2009

²⁵ SHB årsredovisning 2009

²⁶ Maria Hellberg, djupintervju

Kontorschefen eller regionbankens kreditchef tilldelar de anställda personliga limiter beroende på deras erfarenhet och utbildning, vilka bestäms från fall till fall. Om ett kreditbelopp övergår en anställds egen limit måste den godkännas av någon med högre limit. Om beloppet övergår de befogenheter som finns på ett kontor går ärendet vidare till en kreditkommitté.

En medarbetare som godkännt en kredit är ansvarig för beslutet men det är kontorschefen som är ytterst ansvarig för alla krediter på kontoret. Om en anställd inte sköter sig kan limiten sänkas och i vissa fall kan en anställd även bli av med sin limit.²⁷

Kontorschefen har det fulla ekonomiska ansvaret för kreditgivningen och tanken är att det ska finnas starka incitament till hög riskmedvetenhet och till försiktighet i affärsverksamheten.²⁸

Kontoret hanterar all kredithandläggning och de problem som eventuellt uppstår. I händelse av en kreditförlust är det aktuella kontoret ansvarigt för kunden i fråga och får stå för hela förlusten. Hellberg menar att detta egna ansvar är väsentligt för en försiktig kreditgivning och att det leder till att inga förhastade kreditbeslut tas.

Det kan tilläggas att försiktighet i kreditgivningen inte innebär att Handelsbanken är en liten aktör på kreditmarknaden. 2009 var de näringslivets störste kreditgivare och hade en marknadsandel på 26,8 procent.²⁹

3.3.3 Incitament

Inom kontorsrörelsen förekommer inga kortsiktiga monetära incitamentsprogram. Varken kontorschefer, medarbetare eller ledningen får bonusar, däremot kan det förekomma konvertibelprogram som de anställda erbjuds att delta i. Vinstdelning sker till Oktogonen (se nedan) men det viktigaste monetära incitamentet är lön och eventuell löneökning.

Maria Hellberg beskriver det som att risken för dåliga och riskfyllda affärer samt att banktjänstemän agerar kortsiktigt ökar om det finns incitament att bättra på sin egen

²⁷ Maria Hellberg, djupintervju

²⁸ SHB årsredovisning, 2009

²⁹ SHB årsredovisning, 2009

försäljningsstatistik för att få bonus. Vad som är än viktigare är att inte basera belöningar på utbetalda lån. De fulla intäkterna för ett lån blir realiserade först då lånet är återbetalt, vilket ofta är flera år senare än tidpunkten för utbetalningen.

Ett kreditbeslut skall främst baseras på kundens återbetalningsförmåga och inte drivas av de kortsiktiga vinster som kan göras på bekostnad av en högre risk.

På de olika centrala affärsområdena förekommer det bonusar till medarbetarna, men inte inom den verksamhet som har med krediter att göra.³⁰

Det förekommer gruppincitament på kontorsnivå. Det kan till exempel handla om en gemensam middag med kontoret om de gör ett bra resultat och når ett mål som är uppsatt för kontoret, men Sergelkontoret arbetar sparsamt med dessa.³¹

Varverud berättar att de inte har några säljtävlingar på kontoret och Hellberg uppger också att ett incitament som fungerar bra är rankinglistor som visar hur man ligger till i förhållande till andra kontor vad gäller exempelvis K/I-tal. Dessa beskrivs nedan under utvärdering och uppföljning.

3.3.4 Oktogonen

Stiftelsen Oktogonen är Handelsbankens vinstdelningsprogram. Utbetalningen från en medarbetares andel kan ske från det att medarbetaren fyllt 60 och har för många blivit ett pensionstillskott långt över förväntan. För de som arbetat en längre tid – speciellt från 1970- och 80-talet är andelarna värda miljonbelopp.³² Värdet har ökat på grund av att avsättningar har gjorts varje år utom två, framgångsrika placeringar samt utvecklingen på värdepappersmarknaden.

Om räntabiliteten är högre än för genomsnittet för jämförbara banker så görs en avsättning till Oktogonen. Bolagsstämman beslutar om hur stor avsättningen blir. Merresultatet skall delas upp mellan aktieägarna och Oktogonen och om ingen utdelning

³⁰ Maria Hellberg, djupintervju

³¹ Margareta Varverud, djupintervju

³² http://www.e24.se/business/bank-och-finans/borsrally-gor-personal-rikare_1805717.e24

görs till aktieägarna sker inte heller någon avsättning. Sedan starten har avsättningar gjorts alla år utom två och stiftelsen har fått ett stort inflytande. 2009 var Oktogonen – med sitt aktieinnehav motsvarande 10,8 procent av rösterna – bankens största ägare och en av två ägare med ett innehav över 10 procent. Vid en avsättning tilldelas alla anställda en lika stor del oavsett lön och befattning.³³

Jan Wallander menar att Oktogonen har varit ett effektivt styrsystem, men att det aldrig var meningen att det skulle fungera som ett sådant.³⁴ Meningen var i stället att de anställda skulle få ta del av den avkastning de varit med att skapa åt aktieägarna:

Vinstandelssystemet är baserat på bankens centrala mål, som är att uppnå en bättre lönsamhet än konkurrenterna. Därmed tar vi avstånd från tanken att en höjning av företagets börskurs skulle vara ett rimligt och lämpligt mål.³⁵

Wallanders tanke var att det ligger i både de anställdas och kapitalets intresse att det går bra för företaget och att det därmed finns möjlighet att ge de anställda en trygghet i anställningen och en god arbetsmiljö samtidigt som aktieägarna får avkastning på investerat kapital. Oktogonens inflytande välkomnas av övriga styrelsen som gläder sig åt att banken har en långsiktig och kunnig ägare till 10 procent av rösterna.³⁶

[...]systemet bidrar till den anda i företaget som är en viktig förklaring till bankens långsiktiga framgångar. Samtidigt skapar det ett naturligt intresse för bankens och andra bankers resultaträkningar och vad som påverkar utfallet i positiv och negativ riktning. Ett sådant intresse och de insikter det ger är en stor tillgång i arbetet på att hela tiden förbättra resultatet.³⁷

3.3.5 Kontorschefens roll

Kontorschefen i Handelsbanken har en viktig roll och Maria Hellberg är ytterst ansvarig för sitt eget kontor och de beslut som tas. Kontorscheferna har stor frihet rörande hur

³³ Wallander, 2002

³⁴ Wallander, 1998

³⁵ Wallander, 2002, s. 69

³⁶ Wallander, 2002

³⁷ Wallander, 2002 s. 69

deras kontor skall styras och organiseras. Det är kontorschefen som sätter löner och bestämmer antalet anställda på sitt eget kontor. Detta är en viktig avvägning, då de centrala kostnader – vilka inte kan hänvisas till andra fördelningsnycklar – fördelas i huvudsak efter hur många anställda som finns på kontoret i fråga.³⁸

Jan Wallander skriver att de allra flesta chefer inom banken rekryteras internt. Varje gång någon nyanställs i banken så görs detta med förhoppningen och målet att personen kommer att stanna inom organisationen under hela sitt yrkesliv. Kontorschefer har således ofta gjort karriär och utbildats inom Handelsbanken och är förtrogna med det arbetssätt som finns i organisationen.³⁹ Både Maria Hellberg och Margareta Varverud beskriver samma tillvägagångssätt vid rekrytering och detta stämmer även väl in på dem då de arbetat i Handelsbanken i 24 respektive 40 år.

3.4 Utvärdering och uppföljning

3.4.1 Hur utvärderas kontoret?

Varje månad produceras rankinglistor som främst baseras på kontorens K/I-tal och O/I-tal, men man mäter även vinst och vinst per anställd. Om kreditförlusterna blir större så ökar K/I-talet, det viktigaste nyckeltalet för hur kontoren utvärderas.

Listorna visar vad genomsnittet för kontoren i regionen är och på vilken plats man ligger i förhållande till de andra kontoren.⁴⁰ Dessa listor är ett viktigt styrmedel för Handelsbanken då man inte följs upp mot en budget utan mot hur liknande kontor har presterat.⁴¹ Hellberg använder ibland rankinglistorna till att sätta upp mål för vilken placering kontoret ska ha.

Tanken att utvärdera resultatenheter relativt jämförbara resultatenheter är att detta ska sporra enheterna att konkurrera internt. Enligt Hellberg fungerar detta incitament mycket bra. Hon upplever det som att kontoren tar dessa listplaceringar på allvar. Man arbetar

³⁸ Maria Hellberg, djupintervju

³⁹ Wallander, 2002

⁴⁰ Maria Hellberg, djupintervju

⁴¹ Wallander, 2002

aktivt för att förbättra sin position och det bidrar till en positiv konkurrens mellan kontoren. Kontorscheferna inom regionen kommunicerar ofta med varandra och stöttar även då man vill bidra till regionens resultat.⁴²

Kontorscheferna har ansvar för det ekonomiska resultatet och frihet att styra sitt kontor för att förbättra resultaten. Centrala kostnader fördelas i huvudsak ut på antalet anställda vilket ger incitament att hålla nere antalet anställda.⁴³ Dock uppstår enligt både Friman och Hellberg också ett tryck på regionbanken att hålla nere sina kostnader då kontorscheferna inte vill betala för mycket för deras tjänster.

Banken mäts gentemot sina konkurrenter främst med räntabilitet på eget kapital. Regionbankerna mäts både på K/I-tal och räntabilitet på eget kapital och bankkontoren mäts på K/I-tal, vinst per anställd och total vinst. Enligt Maria Hellberg mäter man kontoren på K/I-tal i stället för på räntabilitet på eget kapital eftersom det skulle ge incitament för att minska utlåningen då reverser ses som tillgångar i kontorets egen balansräkning. Ökad utlåning leder därmed till ökat eget kapital.

3.4.2 Hur utvärderas de anställda?

På Handelsbankens finns det inget säljsystem där det går att följa upp hur enskilda anställda har presterat. Meningen är alltså att det varken på central nivå eller för någon av cheferna på kontoret ska gå att se vilka affärer respektive anställd har gjort. Detta gör att det inte finns möjlighet att ha säljmöten baserat på information som matats in i datorsystemet eller peka ut bästa säljare, vilket är vanligt inom många säljorganisationer. Däremot kommer de anställda åt resultatet för sina egna kunder och kan skriva ut en sammanställning av det. En gruppchef kan ibland begära att den anställda tar med denna sammanställning till de individuella uppföljningssamtal som sker regelbundet.⁴⁴

När det gäller krediter får Hellberg listor med alla krediter som gjorts varje månad där hon följer upp vad som har hänt och kontrollerer att en ”sund kreditgivning” iakttas. Om

⁴² Maria Hellberg, djupintervju

⁴³ Maria Hellberg, djupintervju

⁴⁴ Djupintervjuer, Hellberg och Varverud

hon ser att någon anställd inte sköter sin kreditgivning kan dennes limit sänkas eller dras in.

I stället för säljmöten har Margareta regelbundet uppföljningssamtal med sin grupp. Det är i det personliga mötet som hon vill diskutera hur det går och vad som kan göras annorlunda. Löneökningar, vilka brukar ses som klassiska incitament, baseras inte heller på statistik från ett datasystem. Varverud förklarar att det behövs "både mjuk- och hårdvara". Även om försäljningsprestationen är viktig spelar flera andra faktorer in i lönesättningen. Hon tittar bland annat på:

- Vilka som är kulturbärare i banken, pratar gott om arbetsgivaren, står bakom och är lojal.
- Beteende – både mot kunder och mot kollegor.
- Dagens lönenivå – högre lön innebär att man måste leva upp till högre krav.
- Individens bidrag till arbetsklimatet – man ska vara på alerten och vilja lära.

4. Teoretisk referensram

Kapitlet syftar till att beskriva den teoretiska referensram som valts för studien. De valda teorierna förklarar vad verksamhetsstyrning är och hur det fungerar samt vad en resultatenhet är.

4.1 Management & styrning

Managementlitteraturen har många definitioner av management. Gemensamt är att alla relaterar till processen att organisera resurser och leda aktiviteter med avsikt att uppnå organisationens mål.

De som studerar och undervisar i management har brutit ner ämnet i mindre, mer hanterbara bitar. Tabell 1 visar de mest framträdande klassificeringarna: *produkt- och/eller serviceutveckling*, *operations* (tillverkning av produkter eller utförande av tjänster), *marknadsföring/försäljning* och *finansiering*.

<i>Funktioner</i>	<i>Resurser</i>	<i>Processen</i>
Produkt- och/eller serviceutveckling	Människor	Målsättning
Operations	Pengar	Strategiformulering
Marknadsföring/försäljning	Maskiner	Verksamhetsstyrning
Finansiering	Information	

Tabell 1. Olika sätt att bryta ner management i mindre element.

Den andra kolumnen (se tabell 1) identifierar de huvudsakliga typerna av resurser vilka ledare ofta måste arbeta med: *människor*, *pengar*, *maskiner* och *information*. Ämnen som berör detta område är bland annat: human resource management, redovisning och finansiering, produktion samt informationssystem/IT.

Termen *verksamhetsstyrning* återfinns i den tredje kolumnen i tabell 1. Denna kolumn skiljer på olika delar av managementfunktioner under processen genom att dela in dem i *målsättning*, *strategiformulering* och *verksamhetsstyrning*. *Verksamhetsstyrning* är den del som sluter kedjan i managementprocessen genom *styrsystemet*. För att kunna fokusera på verksamhetsstyrning måste man skilja det från målsättning och strategiformulering.⁴⁵

4.1.1 Målsättning

För att kunna designa ett styrsystem är kunskap av företagets mål en nödvändig förutsättning. Mål behöver inte vara kvantifierade eller finansiella, men i varje organisation måste de anställda ha en bild av och förståelse för vad organisationen försöker uppnå. Om detta saknas kan ingen hävda att de anställdas handlingar är ändamålsenliga. Ingen kan heller någonsin hävda att organisationen varit framgångsrik.⁴⁶

4.1.2 Strategiformulering

En strategi definierar hur företaget skall använda sina resurser för att nå sina mål. Strategier kan ses som restriktioner vilka organisationen använder för att få de anställda att fokusera på rätt aktiviteter och det företaget är bäst på. Detta gäller särskilt på områden där de har ett övertag över sina konkurrenter. Väl genomtänkta strategier – vilka resulterar från analys av organisationens styrkor och svagheter på marknaden – guidar de anställda till att framgångsrikt ägna sig åt att uppnå organisationens mål.

Strategier kan vara formellt angivna eller lämnas löst fastställda. Formella strategiska uttalanden utvecklar ofta formella strategier genom systematiska, utarbetade, planeringsprocesser.

Strategierna är inte obligatoriska, men när de väl är nedskrivna gör de det lättare för ledningen att både identifiera de genomförbara alternativen gällande styrsystem samt att implementera dem effektivt.⁴⁷

⁴⁵ Merchant & Van der Stede (2007), kap 1

⁴⁶ Merchant & Van der Stede (2007), kap 1

⁴⁷ Merchant & Van der Stede (2007), kap 1

4.2 Verksamhetsstyrning & styrsystem

I dess vidaste mening har styrsystem två funktioner: strategisk styrning och verksamhetsstyrning.

Strategisk styrning innefattar att ställa sig en fråga: Håller vår strategi? Eller, vilket är mer passande i en föränderlig värld: Håller vår strategi fortfarande, och om inte, hur bör den förändras?

Verksamhetsstyrning innefattar att ställa sig frågan:

Är den sannolikt att våra anställda kommer bete sig som vi vill att de ska göra?

Den här frågan kan brytas ner i flera delar;

- 1) Kommer våra anställda förstå vad vi förväntar oss av dem?
- 2) Kommer de jobba konstant hårt och försöka leva upp till vad som förväntas av dem; det vill säga, kommer de att implementera organisationens strategi som det är tänkt?
- 3) Är de kapabla att göra ett bra jobb?
- 4) Om svaret på någon av följande frågor är nej; Vad kan göras för att lösa problemen med verksamhetsstyrning?

I alla organisationer som måste lita på sina anställda måste ledningen ställa sig de här grundläggande frågorna rörande verksamhetsstyrning.

Verktygen ledningen använder för att behandla strategisk styrning och verksamhetsstyrning är olika. Den första fokuserar primärt på organisationens *externa omgivning* och den senare på den *interna strukturen* eller med andra ord:

Hur kan vi styra de anställdas handlingar i önskad riktning?

Om organisationen kunde lita på att alla anställda gör det som är bäst för organisationen skulle det inte finnas någon anledning att ha ett styrsystem. Men då de anställda ibland inte kan eller vill jobba för organisationens bästa måste ledningen vidta åtgärder för att

motarbete uppkomsten och fortlevnaden av oönskat beteende och då även uppmuntra önskat beteende.⁴⁸

4.3 Orsaker till problem med verksamhetsstyrning

Det finns tre definierade beteendeproblem som kan leda till svårigheter med verksamhetsstyrningen; *brist på vägledning*, *motivationsproblem* och *personliga begränsningar*. Dessa tre problem kan uppstå var och en för sig, samtidigt eller i olika kombinationer och presenteras nedan.⁴⁹

4.3.1 Brist på vägledning

Vissa anställda presterar helt enkelt dåligt eftersom de inte vet vad organisationen kräver av dem. När denna brist på *vägledning* uppstår, är sannolikheten att de anställda kommer bete sig som organisationen önskar uppenbarligen liten. Ett av målen med ett styrsystem blir således att informera de anställda hur de kan maximera sitt bidrag till att uppfylla organisationens mål.⁵⁰

4.3.2 Motivationsproblem

Även då de anställda är på det klara med vad de ska göra kommer några att välja att inte bete sig på det sätt organisationen vill att de ska göra på grund av *motivationsproblem*. Motivationsproblem uppstår på grund av att individers och organisationers intressen inte naturligt sammanfaller; individer ser till sitt egenintresse.⁵¹

4.3.3. Personliga begränsningar

Det slutliga beteendeproblemet som styrsystemet måste adressera uppstår när anställda som både vet vad som förväntas av dem och har hög motivationsnivå, helt enkelt inte kan utföra sitt jobb på grund av *personliga begränsningar*.

Många av de här begränsningarna är personspecifika och bero på brist på nödvändig intelligens, utbildning, erfarenhet, uthållighet eller kunskap om uppgiften som ska

⁴⁸ Merchant & Van der Stede (2007), kap 1

⁴⁹ Merchant & Van der Stede (2007), kap 1

⁵⁰ Merchant & Van der Stede (2007), kap 1

⁵¹ Merchant & Van der Stede (2007), kap 1

utföras. Ett exempel på detta är då en anställd blir befördrad över sin kompetensnivå och därmed får mer ansvar än denne klarar av. Många problem inom verksamhetsstyrning uppstår för att nyckelpersoner inte har tillräckligt med information för att göra ett bra jobb.⁵²

4.4 Styralternativ

För de styrproblem som inte kan undvikas, samt de vilka det tagits beslut att de inte skall undvikas, måste ledningen implementera ett eller flera *styrmedel*, vilka tillsammans kallas *verksamhetsstyrning*.

Kombinationen av *styrmedel* som används tillsammans kallas för *styrsystem*. Nedan delas dessa styrmedel in i tre kategorier; *resultatstyrning*, *handlingsstyrning* och *beteendestyrning*.⁵³

4.4.1 Resultatstyrning

Resultatbaserad ersättning är ett vanligt exempel på en typ av styrmedel som kan kallas *resultatstyrning* på grund av att det innebär att belöna de anställda för att generera bra resultat. Det är också troligen det första människor tänker på när man pratar om kraftfulla sätt att påverka beteende i organisationer. Andra sätt att belöna de anställda efter uppmätta resultat kan vara genom anställningstrygghet, befordringar, självstyre och erkännande.

Oavsett vilken typ av resultatstyrning som används är det en indirekt typ av kontroll då denna inte direkt fokuserar på de anställdas handlingar. Detta kan vara särskilt effektivt då det inte är klart vilket beteende som är mest önskvärt.

Resultatstyrning skapar *meritokratier* där de mest talangfulla och hårt arbetande är de som blir belönade i stället för de som jobbat längst eller de med rätt social status och nätverk. Det faktum att belöningen är knuten till resultatet informerar eller påminner de anställda om vilka resultatområden som är viktiga och motiverar dem att producera de resultat som organisationen belönar.

⁵² Merchant & Van der Stede (2007), kap 1

⁵³ Merchant & Van der Stede (2007), kap 1

Resultatstyrning påverkar de anställdas handlingar då de håller dem ansvariga för resultatet och låter dem ta konsekvenserna av sitt handlande. Organisationen dikterar inte vad de anställda ska göra; istället ges de anställda befogenhet att handla på det sätt de tror kommer producera det önskade resultatet.

Resultatkontroll uppmuntrar också den anställde att upptäcka och utveckla sina talanger och på så vis bli placerad i roller i vilka de tror sig kunna prestera bra.

Resultatstyrning kan leda till bra styrning, men samtidigt ge de anställda en hög grad av frihet. Många människor, speciellt de som befinner sig högre upp i organisationen, värderar mycket självständighet och svarar på det. Självständighet gynnar också ofta innovation.

För att resultatstyrning ska fungera effektivt krävs det att tre krav är uppfyllda;

1. Kunskap om de uppnådda resultaten,
2. möjlighet att påverka de önskvärda resultaten, samt
3. möjlighet att mäta kontrollerbara resultat effektivt.

På grund av dessa anledningar kan ett väldesignat styrsystem baserat på resultatstyrning hjälpa till att uppnå de satta målen.⁵⁴

4.4.2 Handlingsstyrning

Handlingsstyrning är den mest direkta typen av styrning då det innefattar steg att säkerställa att de anställda handlar i organisationens intresse, genom att sätta deras handlingar i centrum för styrningen. Handlingsstyrning kan ta sig någon av följande tre uttryck; *beteenderegler*, *förhandsrevision* eller *eget ansvar*.

4.4.2.1 Beteenderegler

Beteenderegler är en negativ form av styrning. Denna typ av styrning inriktar sig på att göra det omöjligt, alternativt svårt, att göra saker som inte skall göras. Begränsningarna kan vara antingen fysiska eller administrativa.

⁵⁴ Merchant & Van der Stede (2007), kap 2

De flesta företag använder sig av olika typer av *fysiska begränsningar*, vilket inkluderar lösenord till datorer, begränsad tillgång till utrymmen där inventarier eller känslig information förvaras och så vidare.

Administrativa begränsningar kan också användas för att begränsa den anställda när det kommer till att utföra en speciell uppgift eller delar av denna. En vanlig typ av administrativ styrning involverar restriktioner på befogenhet gällande beslutsfattande.

En annan effektiv typ av administrativ styrning kallas *uppdelning mellan funktioner*. Detta innefattar att dela upp de uppgifter som krävs för att utföra vissa känsliga uppgifter. Denna separation kan ta sig olika form. En vanlig uppdelning är att de anställda som bokför betalningar inte är detsamma som de som tar emot dem.⁵⁵

4.4.2.2 Förhandsrevision

Förhandsrevision innefattar förhandsgranskning av den anställda. Övervakaren kan godkänna eller förkasta ett förslag, be om modifiering eller helt enkelt en mer genomtänkt plan innan förslaget blir godkänt. En vanlig form av förhandsgodkännande föreligger under planerings- och budgetprocesser, vilka karaktäriseras av flera nivåer förhandsgranskning av planerade handlingar och budgetar på olika nivåer i organisationen.⁵⁶

4.4.2.3 Eget ansvar

Eget ansvar innebär att hålla de anställda ansvariga för de handlingar de begår. För att implementera eget ansvar i organisationen krävs det att man:

(1) Definierar vilka handlingar som är acceptabla respektive oacceptabla, (2) kommunicerar dessa definitioner till de anställda, (3) observerar eller annars följer upp vad som händer, samt (4) belönar goda insatser eller straffar insatser som avviker från det som är accepterat.

⁵⁵ Merchant & Van der Stede (2007), kap 2

⁵⁶ Merchant & Van der Stede (2007), kap 2

De handlingar den anställda kommer hållas ansvarig för kan kommuniceras antingen administrativt eller socialt. Olika typer av administrativt kommunikationssätt kan vara arbetsregler, policyer och förfaranden, provision samt företagets uppförandekod.

Även om eget ansvar är den mest effektiva typen av handlingsstyrning räcker det inte med kommunikation för att uppnå det önskade beteendet. De påverkade individerna måste förstå vad som krävs av dem och känna sig relativt säkra på att deras handlingar kommer uppmärksammas på ett avgörande sätt. Det är vanligt att detta styrmedel införs med negativa incitament, det vill säga de definierade handlingarna är oftare kopplade till straff än belöning.⁵⁷

4.4.3 Beteendestyrning

Beteendestyrning kan delas in i *personalens beteende* och *kulturella faktorer*.

4.4.3.1 Personalens beteende

Beteendestyrmedel gällande personalens beteende bygger på de anställdas naturliga tendens att bestämma över och motivera sitt eget beteende. Denna typ av styrning behandlar tre basala behov.

Först och främst syftar de till att *klargöra förväntningar*. De ser till att säkerställa att de anställda vet vad organisationen förväntar sig av dem. För det andra hjälper de till att *säkerställa* att de varje anställd har möjligheten att göra ett bra jobb; att de har de egenskaper, den kapacitet och de resurser som krävs. För det tredje kommer de öka sannolikheten att varje anställd kommer ägna sig åt *självövervakning*.

Självövervakning är den naturligt närvarande kraften som driver de anställda att göra ett bra jobb och jobba mot organisationens mål. Det är effektivt både på grund av att människor har ett samvete som säger åt dem vad som är rätt och fel – och för att positiva känslor såsom självrespekt och självbelåtenhet uppstår när de gör ett bra jobb och det går bra för organisationen. Detta fenomen har inom managementlitteraturen många namn, bland annat; självkontroll, intrinsic motivation, etik och moral, tilltro och lojalitet.

⁵⁷ Merchant & Van der Stede (2007), kap 2

De tre mest använda metoderna för att implementera styrmedel gällande personalens beteende presenteras nedan.⁵⁸

4.4.3.2 Rekrytering

Att rekrytera rätt personer för att göra jobbet och ge dem både en bra arbetsmiljö och nödvändiga resurser kan uppenbarligen öka sannolikheten att jobbet blir ordentligt utfört. Organisationer lägger ner mycket tid och kraft på detta.⁵⁹

4.4.3.3 Utbildning

Utbildning är ett annat sätt att se till att de anställda gör ett bra jobb. Utbildning kan hjälpa till med att förse de anställda med information om vilka handlingar eller resultat som förväntas samt hur uppgifterna löses på bästa sätt.

Det kan också ha positiv påverkan på motivationen då de anställda kan få en ökad känsla av professionalism och de har oftare ett större intresse av att göra bra ifrån sig när de har större förståelse för uppgiften.⁶⁰

4.4.3.4 Arbetets utformning och tillhandahållande av nödvändiga resurser

Ännu ett sätt att hjälpa de anställda att uppföra sig lämpligt är att se till att arbetet är utformat så att det tillåter motiverade och kvalificerade anställda ha en hög sannolikhet för framgång.

De anställda behöver även en viss typ av resurser tillgängliga för att kunna göra ett bra jobb. Resurser måste vara jobbspecifika, men de kan exempelvis vara information, utrustning eller beslutshjälpmedel.⁶¹

4.4.4 Kulturella beteendestyrmedel

Kulturella beteendestyrmedel designas för att uppmuntra till ömsesidig övervakning; en kraftfull form av grupptryck på de individer som avviker från gruppens normer och

⁵⁸ Merchant & Van der Stede (2007), kap 3

⁵⁹ Merchant & Van der Stede (2007), kap 3

⁶⁰ Merchant & Van der Stede (2007), kap 3

⁶¹ Merchant & Van der Stede (2007), kap 3

värderingar. Dessa styrmedel är mest effektiva då medlemmarna i en grupp har emotionella band till varandra. Gruppens sociala och moraliska tryck på dess medlemmar kan då vara starkare än juridiska kontrakt.

Kultur bygger på gemensamma traditioner, normer, övertygelse, värderingar, ideologier, attityder och beteende. Organisationskulturer förblir konstanta över tiden, även då mål och strategier anpassar sig till förändrade förhållanden för verksamheten. De kulturella normerna är förkroppsligade i uttryckta och oskrivna regler som övervakar de anställdas beteende.

Det finns många sätt ledningen använder sig av för att försöka skapa och forma organisationskulturen, både uttryckt och genom att sätta exempel. *Uppförandekod* och *gruppbelöningar* är bland de viktigaste styrmedlen för att forma organisationskulturen. Andra exempel är *fysisk och social miljö* samt *tonen ledningen sätter*.⁶²

4.4.4.1 Uppförandekod

De flesta organisationer som består av fler än några få anställda försöker forma kulturen genom det som kallas uppförandekod, etisk kod, organisatoriska lärosatser, mission, vision, eller ledningsfilosofi. Dessa formella, skrivna dokument tillhandahåller breda, generella redogörelser för organisationens värdegrund, åtagande för intressenter samt det sätt på vilket ledningen vill att organisationen ska fungera.

Vart och ett av dessa skrivna dokument är designat för att hjälpa de anställda förstå vilket beteende som förväntas även i en situation då det saknas en specifik regel. Dessa skrifter kan innehålla viktig information om kvalitetsåtaganden eller kundnöjdhet, rättvis behandling av de anställda, säkerhet, innovation, risktagande, efterlevnad av etiska principer, öppen kommunikation samt förändringsvilja. Organisationen bör, för att få maximal effekt, ordna formella utbildningstillfällen för att förstärka meddelandet de försöker föra fram i de här skrifterna.⁶³

⁶² Merchant & Van der Stede (2007), kap 3

⁶³ Merchant & Van der Stede (2007), kap 3

4.4.4.2 Gruppbelöningar

Att belöna baserat på gruppens resultat uppmuntrar också till kulturell beteendestyrning. Det finns många olika typer av belöningssystem som baseras på kollektiv prestation. Vanliga exempel är bonus, vinstdelning, eller system för kompensation för hela företaget alternativt den aktuella enheten baserade på redovisningsmätt, vinster eller kostnadsreduktion.

Att uppmuntra till aktieägarskap för de anställda, i kombination med effektiv kommunikation från företagets håll för att hålla de anställda informerade och entusiastiska, uppmuntrar alla anställda att tänka som ägare. Forskning har visat att dessa planer fungerar, till synes för att de skapar en *ägandekultur*. En genomgång av 70 studier, gjorda under 25 år, visade att både ägandeskap bland de anställda och vinstdelningsprogram förbättrade produktiviteten hos de anställda, företagets prestation och dess överlevnadsgrad.

Gruppbelöning ses som en typ av kulturellt styrmedel istället för resultatstyrning då de skiljer sig väsentligt åt från belöning för individuella prestationer. Med gruppbelöning är kopplingen mellan individuella ansträngningar och belöningen för resultatet svaga, kanske nära noll. Därför är motivationen för att uppnå resultatet som krävs för att bli belönad inte bland de primära krafterna som påverkas av gruppbelöning; istället blir kommunikationen och ömsesidig övervakning/social styrning det.

Det finns bevis som pekar på att gruppbelöningar kan ha positiv effekt på motivation och prestation. De kan också uppmuntra till teamwork, kunskapsöverföring samt att gruptrycket från de andra medlemmarna i gruppen kan få en enskild anställd att anstränga sig för gruppens bästa.⁶⁴

4.4.5 Andra styrmedel för beteendestyrning

Fysisk miljö, såsom kontorsmiljö, arkitektur och interiör samt *social miljö*, såsom klädsel och jargong kan också hjälpa till att forma organisationskulturen. En organisation som behåller sina anställda under långa tidsperioder tenderar ha en starkare kultur. När de

⁶⁴ Merchant & Van der Stede (2007), kap 3

anställda stannar länge inom organisationen ökar homogeniteten i synsätt då de anställda blir socialiserade i sin organisations värderingar och ”sätt att göra saker och ting”.

Slutligen är *tonen ledningen sätter* viktig. Deras uttalanden bör överrensstämma med den typ av kultur de försöker skapa. Det är också viktigt att deras handlande överrensstämmer med de uttalanden de gör. Ledningen är förebilder och nämns ofta som en avgörande faktor när det kommer till att skapa en kultur av integritet i organisationen. De kan inte säga en sak och göra en annan.⁶⁵

4.5 Resultatenheter som ansvarsenheter

En organisation är uppbyggd av olika typer av ansvarsenheter. Skillnaden mellan dem beror i korthet på vad chefen för enheten är ansvarig för, på vilket sätt dennes resultat mäts samt hur kompensationen ser ut.

Det finns fyra olika typer av ansvarsenheter; *kostnadsenheter*, *intäktsenheter*, *resultatenheter* och *investeringsenheter*. Kostnadsenheter kan vara antingen *engineered* eller *discretionary*. (Se appendix 2 för en överblick över skillnader.)

En ansvarsenhet är en *resultatenhet* då dess finansiella resultat mäts efter resultat i form av *vinst* eller *förlust* – det vill säga *skillnaden mellan intäkter och kostnader*. Detta är särskilt användbart då det tillåter ledningen att använda ett omfattande resultatmått istället för flera olika.

Då en organisation gör varje resultatenhet ansvarig för sin egen verksamhet och plockar bort stödfunktionerna så de får göra detta jobb själva kallas det *divisionalisering*. Regeln är att företaget skapar resultatenheter för att kunna delegera mer befogenhet. Graden av delegerad bestämmanderätt varierar mellan olika företag, men all bestämmanderätt delegeras aldrig till en specifik resultatenhet.

Många av de beslut som tas i dessa resultatenheter går ut på att öka kostnaderna med förväntningen att få en ännu större ökning i intäkterna. Dessa beslut sägs innebära en avvägning mellan kostnader och intäkter. Innan ledningen kan känna sig säkra med att

⁶⁵ Merchant & Van der Stede (2007), kap 3

delegera detta ansvar till en chef på en lägre nivå måste två villkor vara uppfyllda:

1. Chefen för resultatenheten måste ha tillgång till *relevant information* för att ta beslut.
2. Det måste finnas ett sätt att mäta *effektiviteten* av avvägningen som chefen måste göra.

Ett viktigt steg i processen att skapa resultatenheter är att bestämma den lägsta nivån i organisationen då dessa båda villkor är uppfyllda.⁶⁶

4.5.1 Fördelar med resultatenheter

Att upprätta resultatenheter har bland annat följande fördelar:

- *Kvaliteten och hastigheten* på besluten kan förbättras då de inte behöver godkännas hos en högre instans utan istället fattas av de chefer som är närmast den verksamhet beslutet påverkar. Detta leder ofta till ökad *initiativförmåga*.
- Eftersom resultatenheter till sin utformning liknar självständiga företag är de en bra plattform för att *odla fram talanger*. Cheferna får möjlighet att öva sig på att driva alla funktionella bitar av ett företag och ledningen får möjlighet att utvärdera deras potential för högre positioner.
- *Medvetenheten för resultatet ökar* eftersom de chefer som är ansvariga för resultatet konstant letar möjligheter att förbättra detta, samtidigt som ledningen får *lättare att utvärdera företagets individuella komponenter*.
- Eftersom outputen är så lätt att mäta leder detta också till att resultatenheter är *särskilt mottagbara för påtryckningar att förbättra konkurrensförmågan*.⁶⁷

4.5.2 Svårigheter med resultatenheter

Det finns tyvärr även vissa svårigheter som uppkommer när man skapar resultatenheter. Några av dem är:

- En decentraliserad organisation gör att ledningen måste lita mer på sina enhetschefer än på sin personliga kunskap om den operationella verksamheten, vilket leder till en viss *förlust av kontroll*.

⁶⁶ Anthony & Govindarajan (2007), kap 5

⁶⁷ Anthony & Govindarajan (2007), kap 5

- Om ledningen på huvudkontoret är mer kunnig eller har mer information än den genomsnittlige resultatenhetschefen, kan *kvaliteten försämrats*.
- Det kan uppstå *konkurrens mellan enheter* i organisationen. Vinst för en enhetschef kan innebära förlust för en annan.
- Divisionalisering kan innebära *ytterligare kostnader* på grund av att det behövs fler chefer, mer personal och registrering.
- Det finns en risk att det blir stort fokus på *kortsiktiga vinster* på bekostnad av långsiktiga vinster. I sin strävan att rapportera höga vinster i nuläget finns det en risk att resultatenhetschefen skär ner på investeringar i R&D, utbildning eller underhåll.
- Till sist finns det *ingen garanti att företagets vinst i sin helhet kommer maximeras* om man optimerar resultatet för varje individuell resultatenhet.⁶⁸

4.5.3 Restriktioner för resultatenhetschefens befogenhet

Resultatenhetschefernas befogenhet påverkar hur denne kan styra sin verksamhet. Detta bör tas hänsyn till vid utformningen av en resultatenhets design och verksamhet. För att man ska kunna utnyttja fördelarna med resultatenhetskonceptet till fullo ska resultatenhetscheferna vara lika självstyrande som vd:n på ett självständigt företag. I praktiken är detta självstyre dock inte möjligt. Om ett företag skulle vara helt uppdelat i oberoende enheter skulle organisationen förlora sina fördelar av storlek och synergieffekter. Dessutom – om enheterna är helt oberoende – ger ledningen upp den makt styrelsen tilldelat vd. Enhetsstrukturen i ett företag är därmed en avvägning mellan självstyre i affärsenheterna och företagets restriktioner.

De restriktioner som kommer från ledningen kan delas in i tre typer;

- De som följer av *strategiska beslut*,
- de som följer av att *enhetlighet krävs*, samt
- de som följer av *skalfördelarna av centralisering*.

Generellt orsakar företagsrestriktioner inte allvarliga problem i en decentraliserad

⁶⁸ Anthony & Govindarajan (2007), kap 5

företagsstruktur så länge de behandlas uttryckligen: *enhetschefer måste förstå varför det finns ett behov av dem och acceptera dem självmant.*⁶⁹

⁶⁹ Anthony & Govindarajan (2007), kap 5

5. Analys

I det här kapitlet vävs empiri och teoretisk referensram samman och diskuteras. Först redogörs för Handelsbankens målsättning och tre grundstenar i den strategi de valt för att uppnå denna. Därefter presenteras potentiella problem vilka behöver adresseras av styrsystemet. Till sist analyseras själva kontoren som ansvarsenheter och styrmedlen – vilka påverkar Handelsbankens arbete med kreditrisk på kontorsnivå – kategoriseras.

5.1 Verksamhetsstyrning inom Handelsbanken

För att lättare kunna föra en diskussion om vilka styrmedel Handelsbanken använder för att styra risknivån på kontorsnivå, inleds analysen med att presentera vad organisationen har för mål och definiera strategin.

5.1.2 Målsättning

Handelsbankens målsättning är tydlig, enkel och välkänd:

Handelsbanken ska ha bättre avkastning på eget kapital än ett viktat genomsnitt för konkurrenterna.

5.1.3 Strategi

I den strategi Handelsbanken valt för att nå detta identifierades initialt tre grundstenar:

1. *Att hålla låg kreditrisk.* De hoppar inte på tåget när det är högkonjunktur med motivet att detta kan leda till fler kreditförluster i lågkonjunktur. Enligt årsredovisningen ska ett kreditbeslut "alltid baseras på kundens återbetalningsförmåga och kan inte vägas upp av ställda säkerheter eller höga marginaler".
2. *Att finnas nära kunden.* Många lokala kontor med en kontorschef som känner sin marknad.
3. *Att sätta kunden i centrum.* De vill ha nöjda, lojala helkunder som stannar länge och är lönsamma. Fokus ska ligga på att vårda kundrelationen och behålla kunden länge i stället för att tjäna pengar på kort sikt.

5.2 Problem som behöver adresseras

Vad gäller kreditgivning och verksamhetsstyrning blir det i Handelsbankens fall främst en fråga om att tydliggöra vad som förväntas av de anställda samt att framgångsrikt hantera eller förebygga de problem vilka personliga begränsningar kan skapa.

Genom många kanaler kommuniceras det att en försiktighet och stark riskmedvetenhet skall upprätthållas vid utlåning. *Vägledningen* sker i så gott som alla formella skrifter om Handelsbankens styrsystem. Där beskrivs det vilket förhållningssätt banken har till kreditgivning. De personer som intervjuades var även tidigt och upprepade gånger tydliga med att framhäva denna del. Det är rimligt att anta att dessa personer kommunicerar på liknande sätt till de anställda. Därmed kommuniceras inte bara hur de anställda skall bete sig för att bidra till organisationens mål genom bankens formellt utformade styrsystem – ett än viktigare verktyg blir kontorschefer och de personer som har en ledningsroll på kontoren. Om de inte är införstådda med kreditpolitiken eller kan vidareförmedla den ökar sannolikheten att de anställdas beteende inte är i organisationens intresse.

Med Handelsbankens förhållningssätt till risk blir det viktigt att lyckas *motivera* anställda till en försiktighet och noggrannhet i kreditbedömningar utan att de för den skull låter bli att bevilja fler eller större krediter. De styrmedel som nedan kopplas till detta problem är eget ansvar och negativa incitament. Om en anställd missköter sig eller upprepade gånger gör dåliga kreditbedömningar mister denne sin limit.

En av huvudutmaningarna för kontorschefen blir att tillsammans med övrig ledningsgrupp hantera *personliga begränsningar*, då kontorschefen är ansvarig för att bedöma vilken limit en anställd ska bli tilldelad. Detta sker genom personlig bedömning, inte efter en mall som är baserad på vilken utbildning eller kurs den anställde har genomfört. Personliga begränsningar kan bli en viktig fråga om den anställde har blivit befordrad över sin kompetensnivå – till exempel om en anställd får högre limit än vad som är befogat. Noggrann uppföljning av kreditgivningen är det styrmedel som adresserar detta problem.

5.3 Styrmedel inom Handelsbanken

5.3.1 Många kontor – decentralisering eller riskminimering?

Enligt Handelsbankens formella styrmodell ska varje kontor fungera som en resultatenhet. Kontorschefen ska ha en stark roll som ledare för en decentraliserad enhet. Samtidigt ska också regionbankerna utvärderas som resultatenheter. Det är klart att kontorschefen har en hög grad av frihet att styra sitt eget kontor, men det är här också rimligt att anta att rollen som självständig ledare inte är så stark som de vill påskina. Å andra sidan är Handelsbanken *en* organisation och om enheterna är för självständiga mister man de fördelar detta ger.

Vad gäller just kreditgivning uppstår en paradox mellan centralisering och decentralisering. Kreditpolitiken är som tidigare beskrivits centraliserad och man säger också att behovet av central uppföljning av risksituationen ökar med graden av decentraliserade affärsbeslut. Medan decentralisering är utmärkande för Handelsbankens organisation, är en av bankens främsta styrkor – kredit- och riskhanteringen – centraliserad. En av nackdelarna med resultatenheter är just att ledningen får minskad kontroll, men här är ett exempel där man från centralt håll vill behålla en hög grad av kontroll för något som anses vara för viktigt för att decentraliseras.

Kreditpolitiken blir en restriktion för kontorschefen. Något som är viktigt med företagsrestriktioner är att enhetscheferna som påverkas förstår och accepterar dem. Maria Hellberg var tidigare skeptisk till Handelsbankens försiktighet under högkonjunktur. Men med erfarenhet från två finanskriser och efter att ha sett konsekvenserna stödjer hon nu strategin helhjärtat. Detta är troligtvis inte unikt för Handelsbanken Sergel utan i stället bör det vara vanligt förekommande och ännu en paradox som kan uppstå i styrsystemet.

Den så kallade *kyrktornsprincipen* – det faktum att Handelsbanken har många kontor, arbetar lokalt och nära kunden – gör att förutsättningarna för att hantera kreditrisken blir bättre. Detta ger möjlighet att fortare avgöra när åtgärder måste vidtas för att minska eventuella kreditförluster. Från årsredovisningen 2009:

Bankens decentraliserade arbetssätt främjar en kostnadsmedvetenhet som medför vaksamhet mot potentiella förlustrisker i dagliga rutiner och händelser.

Detta är en av fördelarna med resultatenheter – besluten tas nära kunden. Det framstår vara en lyckad avvägning – på kontorsnivå tar man förhållandevis självständiga beslut, samtidigt som man från central nivå noga övervakar risknivån i kreditgivningen. En fördel med resultatenheter som går förlorad är att kontorscheferna fortfarande är bundna av företagets regler och inte ges fritt utrymme att använda fantasi och initiativförmåga.

Strategin att satsa på lönsamma kunder och behålla dessa är också ett sätt att minska den totala kreditrisken. Att knyta helkunder till sig som har sin ekonomi samlad och inte bara *en* kredit hos Handelsbanken torde göra att risken minskar. Dels känner banken kunden innan krediten beviljas och upprätthållandet av en bra relation minskar sannolikheten för kreditförluster.

Kontorscheferna inom Handelsbanken har som sagt begränsad möjlighet att bestämma risknivån. Däremot får kontoren bära ansvaret för de fulla kostnaderna som uppstår i enheten.

Med ovanstående analys blir det tydligt att den andre och tredje grundpelaren i strategin kan ses som styrmedel för att uppnå den första; *att hålla låg kreditrisk*.

5.3.2 Resultatstyrning: K/I och inga bonusar

Hela bankens mål är att ha högre räntabilitet på eget kapital än ett viktat genomsnitt för konkurrenterna. Kontoren mäts dock inte på räntabilitet på eget kapital på grund av att det då skulle funnits incitament att minska utlåningen och därmed det egna kapitalet för att blåsa upp räntabiliteten.⁷⁰ Att betala ut krediter är fortfarande önskvärt – det ger intäkter. Att ha få krediter utestående är inte samma sak som att ha en sund kreditgivning.

⁷⁰ Räntabilitet på eget kapital mäts som nettoresultat/eget kapital och eget kapital som tillgångar minus skulder. I kontorets egen balansräkning räknas utestående lån som tillgångar och inlåning som skulder, vilket gör att utlåning ökar eget kapital och därmed minskar räntabiliteten på eget kapital.

Kontoren utvärderas istället i huvudsak på K/I-tal och målsättningen är ett så lågt tal som möjligt. Vid en kreditförlust ökar kostnaderna samtidigt som intäkterna minskar, vilket leder till en större täljare och en mindre nämnare och därmed ett högre K/I-tal. Eftersom utvärdering sker främst på K/I-tal ger detta kontoret incitament att hålla nere kreditrisken då kontoren mäts och rankas på detta. Att sälja en kredit, som återbetalas till fullo, ger intäkter. Samtidigt är kreditförluster en betydande del av kostnaderna i bankverksamhet och det är viktigt att dessa är så låga som möjligt, vilket gör att arbetet med att försöka undvika kreditförluster är ett av de viktigaste sätten att kontrollera kostnader.

Att inom kreditgivning använda resultatstyrning med bonusar baserat på utlåning skapar incitament att öka mängden och storleken på utlåningen, då detta till stor del avgör resultatet den anställde genererar. Ett sådant system skulle dock lätt kunna bli missvisande eftersom resultatet för en kredit inte är realiserat förrän hela krediten är återbetald. Handelsbanken har varken bonus eller andra monetära incitament som är direkt kopplat till kreditgivning. Avsaknaden av incitament som är vanliga inom verksamhet där intäkterna är kopplade till volymen, såsom säljverksamhet, ser författarna som ett styrmedel för att ta bort incitament att öka otillbörlig kreditgivning och därmed risk.

Att Handelsbanken inte mäter individuella resultat har troligtvis samma verkan – det tar bort eventuella incitament att göra kortsiktigt lönsamma affärer för att klättra på rankinglistorna. Vad gäller kreditgivningen finns dock en inkonsekvens. Meningen är att en chef inte ska kunna kontrollera individuella resultat, men eftersom kontorschefen löpande kontrollerar utställda krediter måste denna möjlighet finnas ändå vad gäller krediter. Genom detta kontrollsystem har med andra ord en kontorschef möjlighet att följa upp vilka affärer som görs, vilket tar bort en del av syftet med att inte mäta individuella resultat. En kontorschef kan till exempel se om någon inte gjort några kreditaaffärer över huvud taget eller om en anställd gjort många lönsamma affärer. Här görs ingen vidare analys, men det går inte att utesluta att detta fenomen är något de anställda är medvetna om.

5.3.3 Handlingsstyrning: limiter och eget ansvar

Handelsbanken tillämpar till stor del eget ansvar i beslutsfattandet när det gäller kreditgivning på kontorsnivå. Alla de krav som behöver vara uppfyllda för att implementera eget ansvar är uppfyllda. Först och främst definierar Handelsbanken vilka handlingar som är acceptabla respektive oacceptabla genom sin riskstrategi. För det andra kommunicerar de dessa definitioner till de anställda, genom bland annat Mål & Medel (se nedan) och limiter. För det tredje kan insatser som avviker från det som är accepterat ”straffas”.

Beteenderegler är ett sätt för ledningen att reducera oönskat beteende hos de anställda och kontorschefens efterkontroll av krediter är en av förutsättningarna för att eget ansvar ska fungera. Om en anställd med en viss limit missköter sig eller tar för höga risker kan limiten sänkas eller dras in. Det är detta som kan ses som en form av straff när den anställda avviker från ställda regler. Styrning genom eget ansvar är sällan förknippat med belöning utan i stället ofta med negativa incitament och så är fallet även i Handelsbanken.

Att använda *administrativa begränsningar* – här i form av limiter – är inte unikt för Handelsbanken. Det är icke desto mindre en del av styrsystemet, minskar det egna ansvaret och är en typ av *förhandsrevision* då kontorschefen godkänner handlingsutrymmet för den anställda innan denne får lov att låna ut själv. Varje anställd har ett visst handlingsutrymme inom ramarna för kreditpolitiken och storleken på sin limit.

Friheten är dock tämligen stor. En anställd kan ensam – utan godkännande – betala ut krediter inom sin limit, vilket ger ovanligt stort eget ansvar. Så länge man håller sig inom sin limit förekommer ingen *uppdelning av funktioner*, vilket annars är vanligt som administrativt styrmedel. Om ett kreditbeslut övergår kredithandläggarens egen befogenhet måste denne dock ha ett tillstyrkande av någon med en högre limit.

5.3.4 Beteendestyrning: Mål & Medel och Oktogonen

Handelsbanken använder även beteendestyrning för att nå sitt mål. Beteendestyrningen startar redan vid *rekryteringen*. Varje nyanställning inom Handelsbanken sker med tanken att personen skall stanna kvar i organisationen under hela sin yrkesverksamma

karriär och de flesta chefsrekryteringar inom banken sker internt. Personer i chefspositioner, både på kontorschefs- och ledningsnivå som jobbat länge i banken är väl förtrogna med arbetssättet och stolta över sitt företag, vilket var något som observerades under intervjuerna. Detta torde leda till en likriktning där attityden till kredithantering förmedlas vidare till de anställda.

Även om Handelsbanken sett till att anställa rätt personer behöver de se till att de har rätt underlag för att ta kreditbeslut i linje med deras strategi. *Beslutshjälpmedel* som hjälper till att göra en bedömning av kreditsituationen kan vara kollegor med mer erfarenhet och högre limiter som hjälper till när den egna limiten eller erfarenheten inte räcker till.

De kulturella styrmedel inom Handelsbanken som identifieras i denna studie signalerar att låg risk premieras. Redan som nyanställd får en anställd på Sergelkontoret genom internskriften Mål & Medel veta vilket mål han eller hon jobbar mot och vilka medel (vilket beteende) som ska användas för att nå dit. Detta är den nedskrivna uppförandekod som ska hjälpa den anställde förstå vad det är för beteende som förväntas. Exempelvis talar Mål & Medel om för den nyanställda att banken litar på sina medarbetare och att alla får stor frihet att lösa uppgifter på sitt eget sätt på grund av att det ger bättre affärer, lägre kostnader och högre lönsamhet.

Oktogonen som *gruppbelöning* är ett viktigt inslag i Handelsbankens styrsystem – även om det inte är specifikt för kontorsarbetet. Oktogonen länkar samman individens mål med företagets mål. Om inte Handelsbanken har högre räntabilitet på eget kapital än ett viktat genomsnitt för konkurrenterna kommer det inte göras någon avsättning till Oktogonen. Detta borde leda till att medvetandegraden om företagets mål är högre hos de anställda i Handelsbanken än i många andra banker.

Oktogonen länkar inte bara samman målen utan signalerar även långsiktighet och skapar en *ägendekultur*. För att Oktogonen ska betala ut pengar till sina ägare vid pensionen krävs det att Handelsbankens aktie går bra på lång sikt. Det är inte önskvärt att maximera aktievärdet på kort sikt, utan det är det långsiktiga aktievärdet som är väsentligt. Att ta stora risker som leder till höga vinster i högkonjunktur och sedan ökar risken för stora förluster i lågkonjunktur är inte att maximera långsiktiga aktieägarvärden – det ger

i stället teoretiskt sett en ökad risk för konkurs⁷¹ eller i bankernas fall minskat förtroende från investerare och därmed lägre börskurs. Båda skulle leda till att de anställdas utbetalningar minskar då Oktogonen främst investerar i aktier i Handelsbanken.

Det är visserligen långt mellan handling och belöning för de yngre anställda, men man måste beakta att Handelsbanken har väldigt låg personalomsättning och har som uttalad policy att behålla sina anställda under hela deras yrkesverksamma karriär.

Att den förre vd:n, Lars O Grönstedt, fick sparken då han ville ta högre risk och gå in på andra marknader är också ett sätt för styrelsen att *sätta tonen* och visa att det inte är önskvärt att ta hög risk inom Handelsbanken. Då det formellt endast finns tre ledningsnivåer inom banken blir det ännu viktigare att det är ett *konsekvent ledarskap* och att alla ledare står bakom den strategi banken valt. Både Maria och ledningen måste vara konsekventa i sitt ledarskap för att strategin med låg risk ska fungera och alla ska stå enade.

Det hade varit förödande för Handelsbankens låga riskstrategi om de haft en vd som går emot det som varit en stor del av Handelsbankens framgång på lång sikt. Det blir därför extra viktigt att inte bara sätta tonen utan även sätta *rätt* ton från toppen.

När nye vd:n Pär Boman uttalar sig om att finanssektorn inte är en egen bransch och att bankerna skall vara ett stöd – en del av den reala ekonomin – och inte växa i snabbare takt än den, signalerar han att han inte vill att Handelsbanken ska ta för stor kreditrisk. Stor kreditrisk hade varit den drivande kraften för att växa i ett högre tempo och det är inte i linje med varken ett konsekvent ledarskap eller en strategi att hålla låg risk i kreditgivningen.

6. Slutsats

⁷¹ Även om det i praktiken är svårt för banker att gå i konkurs med statliga garantier.

Analysen visar att Handelsbankens styrsystem är väl genomtänkt och inriktat på att uppfylla strategin att hålla nere risken – vilken är den strategi som identifierats.

De styrmedel styrsystemet är uppbyggt på är en mix av resultat-, handlings- och beteendestyrning. De styrmedel som identifierats under denna studie är:

- Decentralisering med kontoren som resultatenheter där kontorschefen ges restriktioner gällande risknivå.
- Avsaknad av bonusar och individuell resultatuppföljning för att inte fokusera på att låna ut mer än att den låga risknivån behålls.
- Eget ansvar för lånehandläggaren med begränsningar i form av limiter kombinerat med grundlig uppföljning av risknivån i utlåningen och negativa incitament i form av sänkta limiter om man inte sköter sig.
- Kulturell styrning i form av uppförandekod och gruppbelöningar för att få alla att jobba åt samma håll samt skapa intresse för hur det går i banken.
- Ett konsekvent ledarskap som kan brytas ner i (1) långsiktiga rekryteringar (2) interna chefsrekryteringar samt (3) tonen ledningen sätter.

7. Förslag till vidare forskning

I den här studien har endast de styrmedel vilka påverkar kredithanteringen på kontorsnivå identifierats. Deras respektive effektivitet har inte uppmätts eller analyserats. Detta vore intressant att se en studie på.

Vidare har det inte i denna studie bevisats att Oktogonen har den roll som analyserats eller ens att de anställda ser den på det viset. Även detta vore en intressant studie att läsa.

En tredje forskningsfråga som det vore intressant att läsa mer om är den kultur som finns inom Handelsbanken då författarna kände att samhörigheten och lojaliteten inom banken var stark under intervjuerna.

8. Referenser

8.1 Intervjupersoner

Maria Hellberg, kontorschef Handelsbanken Sergel, 2010-02-25 samt 2010-05-06

Margareta Varverud, Privatmarknadschef Handelsbanken Sergel, 2010-03-19

Maria Friman, Ekonomichef Handelsbanken Region Stockholm, 2010-04-16

8.2 Litteratur

Anthony, R. & Govindarajan, V. (2007), *Management Control Systems*, 12th edition, McGraw-Hill International Edition, New York, USA

Merchant, K. & Van der Stede, W. (2007), *Management Control Systems – Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, 2nd edition, Pearson Education Limited, England

Holme, I M. & Solvang, B K. (1997) *Forskningsmetodik*, tredje upplagan, Studentlitteratur, Lund

Wallander, J.(1998) *Forskaren som bankdirektör : att utveckla och förändra*, SNS Förlag, Stockholm

Wallander, J.(2002) *Med den mänskliga naturen – inte mot! : att organisera och leda företag*, SNS Förlag, Stockholm

8.3 Artiklar

<http://www.privataaffarer.se/fonder/201001/saljhets-varre-an-bankledningens-bonusar/index.xml>, Tillgänglig 2010-05-10

<http://www.finansforbundet.se/Resource.phx/plaza/content/finansvarlden/gammaltarkiv/provision.htx>, Tillgänglig 2010-05-10

http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/bankstodsgarantin-lockar-inte-handelsbanken_1914785.svd, Tillgänglig 2010-05-10

<http://www.dagensps.se/artiklar/2010/02/17/70232397/index.xml>, Tillgänglig 2010-05-10

8.4 Övriga källor

www.handelsbanken.se, tillgänglig 2010-05-10

www.kvalitetsindex.se, tillgänglig 2010-05-10

Handelsbankens årsredovisning 2009

Appendix 1. Svenska översättningar av engelska termer

Nedanstående finns listat vilken översättning författarna använt till de termer Merchant & Van der Stede använt sig av i sin bok *Management Control Systems* (2007).

Verksamhetsstyrning: Management control

Strategisk styrning: Strategic control

Styrsystem: Management Control System, även MCS.

Målsättning: Objective Setting

Strategiformulering: Strategy formulation

Operations: Operations (Här använder vi det engelska uttrycket då vi inte hittat något svenskt som passar lika bra.)

Uppdelning mellan funktioner: Separation of duties

Förhandsrevision: Preaction review

Resultatbaserad ersättning: Pay for performance

Handlingsstyrning: Action control

Beteendestyrning: Personnel & cultural control

Appendix 2. Olika typer av ansvarsenheter

Profit centers/Resultatenheter

Inputs are related to outputs



Källa: Föreläsning av Johnny Lind på HHS i kurs 632 Ht 2008

Revenue centers

Inputs are related to outputs



Källa: Föreläsning av Johnny Lind på HHS i kurs 632 Ht 2008

Investment centers

Profits are related to capital employed



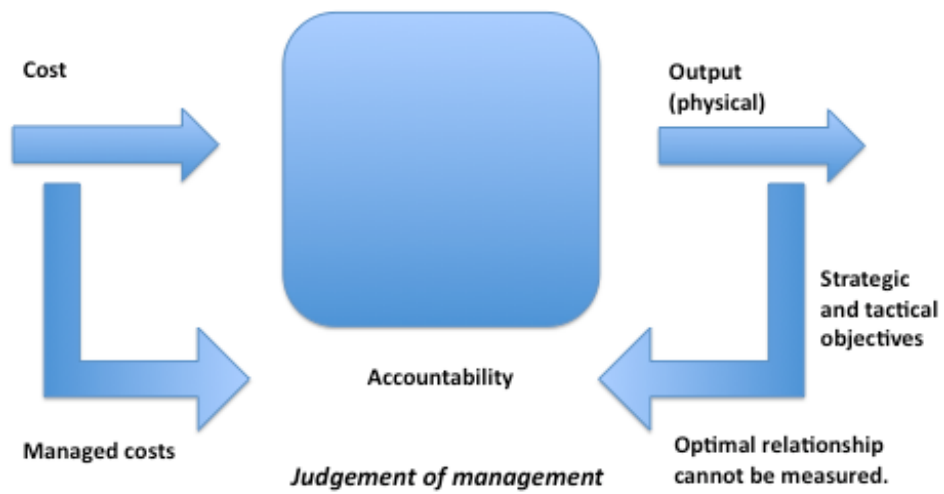
Källa: Föreläsning av Johnny Lind på HHS i kurs 632 Ht 2008

Engineered expense center



Källa: Föreläsning av Johnny Lind på HHS i kurs 632 Ht 2008

Discretionary expense centers



Källa: Föreläsning av Johnny Lind på HHS i kurs 632 Ht 2008