



**LUNDS UNIVERSITET**  
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen  
Corporate Governance  
Kandidatuppsats VT 2011

# **Bolagsstyrning i stiftelseägda bankaktiebolag**

## **- En studie av två forna sparbanker**

**Författare:**

Andreas Landsbo

Fredrik Larsson

Tomas Liberda

**Handledare:**

Matts Kärreman

## FÖRORD

---

Vi har haft förmånen att studera stiftelseägda bankaktiebolag ur ett corporate governance-perspektiv vilket har varit mycket intressant. Vi vill framförallt tacka vår handledare Matts Kärreman för allt stöd och våra oförglömliga Skype-konferenser från Tyskland. Vi vill givetvis också passa på att ge ett stort tack till våra fallföretag, Färs & Frosta Sparbank och Sparbanken Öresund, samt våra fyra intervjuobjekt som har lagt grunden till vår empiri; Per-Anders Lundin, Bengt-Sture Olsson, Lars-Erik Skjutare och Lars-Olof Svensson.

Tack!

Lund, 26 maj 2011

Andreas Landsbo

Fredrik Larsson

Tomas Liberda

## SAMMANFATTNING

---

<i>Examensarbetets titel:</i>	Bolagsstyrning i stiftelseägda bankaktiebolag - En studie av två forna sparbanker
<i>Seminariedatum:</i>	1 juni 2011
<i>Ämne/kurs:</i>	FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 hp
<i>Författare:</i>	Andreas Landsbo, Fredrik Larsson, Tomas Liberda
<i>Handledare:</i>	Matts Kärreman
<i>Fem nyckelord:</i>	Stiftelse, Bankaktiebolag, Principal, Agent, Steward
<i>Syfte:</i>	Att studera relationerna mellan sparbanksstiftelsens styrelse, bankstyrelse samt bankledning i stiftelseägda bankaktiebolag med hjälp av Principal-agentteorin samt Stewardshipteorin.
<i>Metod:</i>	Abduktiv ansats och kvalitativ metod.
<i>Teoretiska perspektiv:</i>	Vårt teoretiska perspektiv grundar sig i tidigare kända teorier inom corporate governance; Principal-agentteorin, Stewardshipteorin och transaktionskostnadsteorin.
<i>Empiri:</i>	Uppsatsens empiriska underlag består av fyra intervjuer uppdelade i två enskilda case.
<i>Resultat:</i>	Ingen av teorierna kan enskilt beskriva relationen mellan stiftelse och bankledning, men de är båda applicerbara och ger en bra beskrivning på olika delar av relationen i spannet mellan stiftelse och bankledning.

## ABSTRACT

---

- Title:* Corporate governance in foundation-owned commercial banks  
- A study of two former savings banks
- Seminar date:* 1 June 2011
- Course:* FEKK01, Degree Project Undergraduate level,  
Business Administration, Undergraduate level, 15  
University Credit Points (ECTS-cr)
- Authors:* Andreas Landsbo, Fredrik Larsson, Tomas Liberda
- Advisor:* Matts Kärreman
- Key words:* Foundation, Bank, Principal, Agent, Steward
- Purpose:* To study the relationship between savings bank foundation's board, bank board and bank management in foundation-owned commercial banks by using the Principle-Agent Theory and Stewardship Theory.
- Methodology:* Qualitative methodology and abductive approach.
- Theoretical perspectives:* Our theoretical perspective is based on previously known theories in corporate governance, Principal-Agent theory, Stewardship theory and transaction cost theory.
- Empirical foundation:* This essays empirical base consists of four different interviews divided into two cases.
- Conclusion:* None of the theories alone can describe the relationship between the foundation and bank management, but they can both be applicable and give a good description of various aspects of the relationship in the span between the foundation and bank management.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

---

<b>1. INLEDNING</b>	<b>8</b>
<b>1.1 BAKGRUND</b>	<b>8</b>
<b>1.2 SPARBANKER</b>	<b>9</b>
<b>1.3 ASSOCIATIONSFORMER</b>	<b>11</b>
<b>1.4 PROBLEMDISKUSSION</b>	<b>12</b>
<b>1.5 SYFTE</b>	<b>14</b>
<b>1.6 FRÅGESTÄLLNING</b>	<b>14</b>
<b>1.7 MÅLGRUPP</b>	<b>14</b>
<b>1.8 AVGRÄNSNINGAR</b>	<b>14</b>
<b>1.9 DISPOSITION</b>	<b>15</b>
<b>2. METOD</b>	<b>17</b>
<b>2.1 METODANSATS</b>	<b>17</b>
<b>2.2 VETENSKAPLIG ANSATS</b>	<b>17</b>
<b>2.3 PROCESS</b>	<b>18</b>
<b>2.4 FALLSTUDIE</b>	<b>19</b>
<b>2.5 VAL AV FALLFÖRETAG</b>	<b>20</b>
<b>2.6 DATAINSAMLING</b>	<b>20</b>
<b>2.7 INTERVJUTEKNIK</b>	<b>21</b>
<b>2.8 VALIDITET OCH RELIABILITET</b>	<b>21</b>
<b>2.9 KÄLLKRITIK</b>	<b>22</b>
<b>3. TEORIER OCH BEGREPP</b>	<b>23</b>
<b>3.1 PRINCIPAL-AGENTTEORI</b>	<b>23</b>
<b>3.2 STEWARDSHIPTEORIN</b>	<b>25</b>
<b>3.3 TEORIER KRING VERTIKAL INTEGRATION</b>	<b>26</b>
<b>4. EMPIRISKT MATERIAL</b>	<b>27</b>
<b>4.1 FALLFÖRETAG 1 - FÄRS &amp; FROSTA SPARBANK</b>	<b>27</b>
<i>4.1.1 Intervju med Per-Anders Lundin, vice VD.</i>	<b>28</b>

4.1.2 Intervju med Bengt-Sture Olsson, styrelseordförande i Sparbanksstiftelsen Färs & Frosta.	32
<b>4.2 FALLFÖRETAG 2 - SPARBANKEN ÖRESUND</b>	<b>37</b>
4.2.1 Intervju med Lars-Erik Skjutare, VD.	38
4.2.2 Intervju med Lars-Olof Svensson, VD Sparbanksstiftelsen Öresund.	42
<b>5. TOLKNING OCH ANALYS AV EMPIRISKT MATERIAL</b>	<b>47</b>
<b>5.1 ATT ÄGAS AV EN SPARBANKSSTIFTELSE</b>	<b>47</b>
5.1.1 Teori	47
5.1.2 Färs & Frosta Sparbank	47
5.1.3 Sparbanken Öresund	48
5.1.4 Jämförelse mellan de två bankerna	48
<b>5.2 RELATIONEN MELLAN BANKSTYRELSE OCH BANKLEDNING</b>	<b>49</b>
5.2.1 Teori	49
5.2.2 Färs & Frosta Sparbank	49
5.2.3 Sparbanken Öresund	50
5.2.4 Jämförelse mellan de två bankerna	50
<b>5.3 RELATIONEN MELLAN STIFTELSE OCH BANKLEDNING</b>	<b>51</b>
5.3.1 Teori	51
5.3.2 Färs & Frosta Sparbank	51
5.3.3 Sparbanken Öresund	52
5.3.4 Jämförelse mellan de två bankerna	53
<b>5.4 HUVUDMÄNNEN</b>	<b>54</b>
5.4.1 Teori	54
5.4.2 Färs & Frosta Sparbank	54
5.4.3 Sparbanken Öresund	55
5.4.4 Jämförelse mellan de två bankerna	55
<b>5.5 SWEDBANKS INBLANDNING</b>	<b>56</b>
5.5.1 Teori	56
5.5.2 Färs & Frosta Sparbank	56
5.5.3 Sparbanken Öresund	57
5.5.4 Jämförelse mellan de två bankerna	57
<b>5.6 SUMMERING    TABELL</b>	<b>58</b>

<b>6. SLUTSATSER</b>	<b>60</b>
<b>6.1 VAD HAR VI KOMMIT FRAM TILL?</b>	<b>60</b>
<i>6.1.1 Vårt syfte</i>	<i>60</i>
<i>6.1.2 Besvaras frågeställningen?</i>	<i>60</i>
<i>6.1.3 Våra reflektioner</i>	<i>60</i>
<b>6.2 HUR HAR VÅR METOD PÅVERKAT UPPSATSENS RESULTAT?</b>	<b>61</b>
<b>6.3 BESKRIVER DE VALDA TEORIerna VERKLIGHETEN?</b>	<b>61</b>
<b>6.4 AVSLUTANDE ORD</b>	<b>63</b>
<b>6.5 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING</b>	<b>63</b>
<b>7. KÄLLFÖRTECKNING</b>	<b>64</b>
<b>7.1 TIDSKRIFTSARTIKLAR</b>	<b>64</b>
<b>7.2 BÖCKER</b>	<b>64</b>
<b>7.3 ELEKTRONISKA KÄLLORS</b>	<b>65</b>
<b>7.4 PRESSMEDDELANDEN</b>	<b>66</b>
<b>7.5 MUNTliga KÄLLOR</b>	<b>66</b>
<b>8. BILAGOR</b>	<b>67</b>
<b>8.1 BILAGA 1 INTERVJUFRÅGOR TILL PER-ANDERS LUNDIN,</b>	<b>67</b>
<b>8.2 BILAGA 2 INTERVJUFRÅGOR TILL BENGT-STURE OLSSON</b>	<b>67</b>
<b>8.3 BILAGA 3 INTERVJUFRÅGOR TILL LARS-ERIK SKJUTARE</b>	<b>68</b>
<b>8.4 BILAGA 4 INTERVJUFRÅGOR TILL LARS-OLOF SVENSSON</b>	<b>68</b>

# 1. INLEDNING

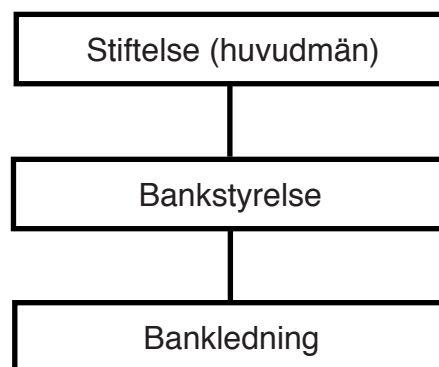
---

## 1.1 Bakgrund

I början på 1800-talet var Sverige ett land som präglades av fattigdom och svåra förhållanden för landets medborgare. En av aktionerna den svenska regeringen genomförde för att försöka vända den negativa trenden var att uppmana de mindre bondesamhällena att starta sina egna sparbanker för att på så sätt öka sparsamheten och den ekonomiska stabiliteten bland det svenska folket.<sup>1</sup> Sparbankerna har i takt med tiden till viss del förändrat sin verksamhet, grundidén är dock densamma och beskrivs av Nationalencyklopedin på följande vis:

“bank utan enskilt vinstintresse med huvudsyfte att befrämja sparandet. Det kan förverkligas genom bland annat fullständig bankverksamhet, ekonomisk rådgivning och opinionsbildning i sparfrågor.”<sup>2</sup>

Eftersom sparbankens grundidé skiljer sig ifrån ett bankaktiebolags idé (i folkmun även kallad affärsbank) så ser även ägarstrukturen lite annorlunda ut. I ett bankaktiebolag innehas aktierna av fysiska- eller juridiska personer, bolaget kan *de facto* ge utdelning till sina fysiska ägare. En sparbank å andra sidan ägs som en stiftelse vilken i sin tur inte har någon ägare, varken en fysisk eller juridisk person, här finns istället dels en stiftare och dels huvudmän. Sparbanker har tre nivåer, huvudmännen i stiftelsen utser bankstyrelsen som sedan utser bankledningen. Huvudmännen är representanter för det yttersta ägandet av banken men äger dock inga andelar personligen. De väljs genom de allmänna valen och interna valprocedurer.<sup>3</sup> Figur 1 beskriver ovanstående struktur.



Figur 1. Struktur i en sparbank

---

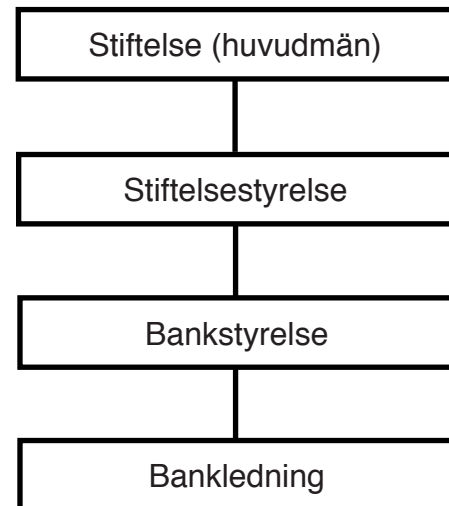
<sup>1</sup> (Sparbankernas Riksförbund, 2011)

<sup>2</sup> (Nationalencyklopedin<sup>1</sup>, 2011)

<sup>3</sup> Ibid.



En tredje variant av styr- och ägarform som på senare tid har blivit populär är så kallade stiftelseägda bankaktiebolag. Detta skapar fördelar av att styra bolaget med en sparbanks visioner men enkelheten för bankledningen att agera lönsamt i aktiebolagsregi. Då ser ägarstrukturen ut enligt följande: Huvudmännen väljs genom allmänna val och interna valprocesser. Huvudmännen väljer sedan en stiftelsestyrelse som sedan utser bankstyrelsen. Bankstyrelsen utser slutligen bankledningen. I denna bolagssammansättning tillförs det ytterligare en maktnivå och då är just relationen mellan stiftelsen



*Figur 2. Struktur i ett stiftelseägt bankaktiebolag.*

med dess huvudmän och bankens operativa ledning av intresse. Vilket kan likställas med att vi skulle studera relationen mellan aktieägarna och bolagets operativa ledning i ett aktiebolag.

Med anledning av den unika ägarstrukturen i ett stiftelseägt bankaktiebolag öppnas möjligheten upp för en intressant diskussion kring hur bolagsstyrningen sköts i en sådan bank samt hur relationen mellan stiftelse och bankledning egentligen ser ut. För att läsaren ska erhålla ökad förståelse för skillnaden mellan olika typer av banker och associationsformer har vi inledningsvis valt att beskriva dessa mer ingående.

## 1.2 Sparbanker

Sparbankens syfte uppfylls genom den fullständiga bankverksamheten enligt följande; ekonomisk rådgivning, publiceringsverksamhet och slutligen opinionsbildning i sparfrågor. Grundidén är att varje sparbank ska verka inom ett begränsat geografiskt område och bolagsformen sparbank kan snarast liknas vid en stiftelse. Vinsten som genereras i banken genom dess verksamhet läggs i fonder för att trygga inlånarnas kapital. Då sparbankerna inte har några ägare eller medlemmar är deras enda sätt att bilda nytt kapital genom just avsättningar av resultatet. Givetvis används en stor del av vinsten till allmännyttan.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> (SFS (1987:619))

De individer som är ytterst ansvariga för sparbankens verksamhet är de s.k. huvudmännen. Hälften av dessa väljs av kommunfullmäktige i de kommuner som ingår i sparbankens verksamhetsområde alternativt av landstinget. Den andra hälften väljs av huvudmännen bland sparbankens kunder. Huvudmännen utser sparbankens styrelse (vilka sedermera utser VD) och fastställer sparbankens reglemente och regleras i enlighet med sparbankslagen<sup>5</sup>.

För att påvisa att ägarstrukturen blivit än mer invecklad bör nämnas att år 1991 gavs sparbankerna möjlighet att ombildas till bankaktiebolag varpå de "gamla" huvudmännen i Sparbanken övergick till att agera huvudmän i en Sparbanksstiftelse som i sin tur äger det nyskapade bankaktiebolaget. Då kan banken drivas så som en affärsbank men sparbanksandan och dess målsättning avseende utdelning bevakas av stiftelsens styrelse då bankens aktier ägs av stiftelsen (juridisk person) med syfte att främja sparsamhet. Givetvis regleras även följande i Stiftelselagen; förvaltning av stiftelser, bokföring och årsredovisning, revision, ändring av föreskrifter i stiftelseförordnanden, skadestånd för bl.a. ledamöter i en stiftelses styrelse vid misskötsel av uppdraget, upplösning och likvidation av stiftelser m.m. Stiftelseinstitutet är ett rättssubjekt som normalt skapas då en stiftare förordnar att han för ett bestämt ändamål vill skapa en varaktigt och bestående, självständig förmögenhet av egendom som han/hon själv tillskjuter i enlighet med förordnandet.<sup>6</sup>

Sparbanken Sverige AB och Föreningsbanken AB genomförde en fusion år 1997 och bildade Föreningssparbanken AB, vilken sedermera ändrade namn till det av idag mer välkända Swedbank AB. Swedbank AB fungerar i många fall som en gemensam faktor och brygga mellan olika sparbanker och stiftelser. Det kan vara allt ifrån samarbete till direkt ägande från Swedbanks sida. Vilket i många fall resulterar i ett samordnat marknadsuppträdande med en gemensam symbol (läs Swedbank) och en rad administrativa samarbeten.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> (SFS (1987:619))

<sup>6</sup> (Nationalencyklopedin<sup>2</sup>, 2011)

<sup>7</sup> (Swedbank, 2011)

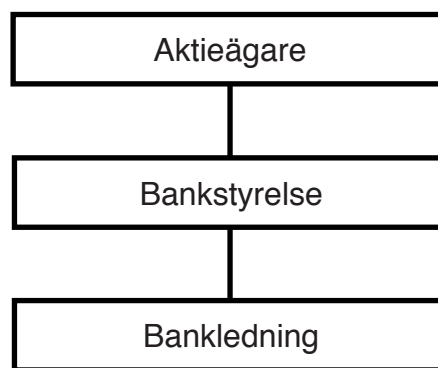
### 1.3 Associationsformer

Bankverksamhet får bedrivas i tre olika former och måste godkännas av Regeringen i form av en *oktroj*. En *oktroj* är tillstånd av en myndighet att bedriva en bankrörelse.<sup>8</sup> För att en bank ska få en *oktroj* tilldelad krävs det att regeringen finner rörelsen nyttig för “det allmänna”, näringslivet och allmänheten skall erbjudas ett allsidigt utbud av finansiella tjänster, däribland möjlighet till in- och utlåning av kapital. De tre formerna är medlemsbank, sparbanksbank, bankaktiebolag.<sup>9</sup>

För tydlighetens skull följer här även en jämförande beskrivning avseende olika associationsformer, framförallt avseende de olika typer av associationer som är relevanta för beskrivning i vårt fall då det gäller bankverksamhet.

De olika associationsformerna som finns i Sverige är bland annat; aktiebolag, ekonomisk/ideell förening, stiftelse och handelsbolag, varvid dessa är juridiska personer (vilket innebär att den själv kan förvärva rättigheter och ikläda sig skyldigheter samt föra talan inför domstolar och myndigheter). I följande fall är det fysiska personer som svarar för bolaget; enskild firma, enkelt bolag. Dock är det för vår uppsats enbart relevant att vidare utveckla fenomenet aktiebolag (och då framför allt bankaktiebolaget) i relation till stiftelsen.

Avseende aktiebolag (AB) är det en bolagsform för stora som små bolag. AB är företrädesvis organiserat med VD som sköter den löpande verksamheten, styrelse som drar upp strategier och förvaltar bolaget och bolagsstämman, *de facto* bolagets ägare som utser styrelsen, tillika även en revisor som fungerar som kontrollinstans. Då aktieägarna är fria från personligt ansvar för bolagets skulder, stiftas i Aktiebolagslagen åtskilliga regler med syfte att i möjligaste mån garantera att det enskilda bolaget har tillgångar nog för att betala sina skulder. Kapitalförsörjningen inom AB kan dels ske genom att anskaffa eget eller lånat kapital.<sup>10</sup>



Figur 3. Struktur i ett bankaktiebolag.

<sup>8</sup> (Malmström, Györki, & Sjögren, 2006, s. 413)

<sup>9</sup> (SFS (2004:297))

<sup>10</sup> (Nationalencyklopedin<sup>3</sup>, 2011)

Efter en mycket kort beskrivning av vad och hur ett AB fungerar och styrs torde läsaren vara mogen för en fortsatt beskrivning av just bankaktiebolaget. Denna speciella bolagsform finns till för att skydda insättarnas/kundernas likvida medel, lagen reglerar även rörelserestriktioner, krav på kapitaltäckning och tillsynsregler. Den huvudsakliga verksamheten för en bank är in- och utlåningsrörelse, men även placering i aktier och fast egendom kan förekomma i enlighet med restriktiva regler.<sup>11</sup>

Vidare skall banken ha ett eget kapital i relation till bankaktiebolagets placeringar i olika riskklasser. Den statliga myndighet Finansinspektionen (FI) ser till att bankernas verksamhet bedrivs enligt gällande lagar och föreskrifter. Utöver detta tillsätter staten ledamöter i bankernas styrelser och har även ett inflytande över bankernas revisorer. Den så kallade insättningsgarantin som instiftades 1996 baserad på ett EU-direktiv, syftar till att skydda spararnas pengar på deras bankkonton vilket bankerna årligen betalar avgifter för.<sup>12</sup>

## 1.4 Problemdiskussion

I uppsatsens inledning får läsaren en beskrivning av skillnaden mellan ett antal olika associationsformer och dess olika instanser. Sparbanken Öresund och Färs & Frosta Sparbank är två banker som drivs i bankaktiebolagsform, men som är delvis eller helt ägda av sparbanksstiftelser, vilka utser bankstyrelsen. Stiftelserna består i sin tur utav huvudmän, som till skillnad från i vanliga bankaktiebolag, inte äger någon del i banken då en fysisk person (huvudman) inte kan äga en andel i en stiftelse. Sedermera är det fysiska personer som underhåller stiftelsen men något fysiskt ägandeskap är det ej frågan om. Valet av huvudmän i sparbanker (och sedermera i ägarstiftelser till bankaktiebolag) har även en politisk anknytning och det kan troligtvis finnas både politiska och personliga motiv som styr hur de enstaka huvudmännen agerar. Dels vid tillsättande av stiftelsens styrelse och dels när beslut ska fattas om hur mycket stiftelsen ska dela ut och till vad.

Problemet med olika intressen och agendor inom maktrelationer är inte på något sätt nytt, teorier om principal- och agentproblem har diskuterats under lång tid inom fältet för corporate governance (Sv. bolagsstyrning).

---

<sup>11</sup> (SFS (2004:297))

<sup>12</sup> (Nationalencyklopedin<sup>4</sup>, 2011)

Principal-agentteorin påstår att ägarna har en mer övervakande roll gentemot sina underordnade medan Stewardshipteorin snarare ser ägarna som ett stöd istället för en övervakare av verksamheten.<sup>13</sup>

En studie kring det stiftelseägda bankaktiebolaget öppnar upp för både en teoretisk samt en praktisk problematik. Å ena sidan är det av intresse att studera hur relationen mellan ägare (sparbanksstiftelsen) och den operativa bankledningen fungerar i verkligheten. Upplever de anställda några skillnader med att jobba med en huvudmannastyrd stiftelse som ägare och vilka för- och nackdelar för det med sig? Det uppstår även en diskussion kring de existerande teorierna om relationen mellan ägare och operativ ledning och hur de kan appliceras på just den givna associationsformen. Uppstår det samma problem i ett stiftelseägt bankaktiebolag som i ett vanligt bankaktiebolag och om inte, vad är orsaken till det?

Tidigare forskning kring sparbanker har främst fokuserat på bankernas effektivitet utifrån ett finansiellt perspektiv. Bergendahl och Lindblom kom bland annat fram till att traditionella sparbanker fortfarande har goda möjligheter att konkurrera på bankmarknaden i Sverige, trots det allt tuffare marknadsklimatet<sup>14</sup>. Buckland och Thions artikel från 1991 diskuterar förvisso just agentproblematik i banksektorn men fokuserar främst på den franska och engelska marknaden.<sup>15</sup> Det har med andra ord genomförts väldigt lite forskning kring det stiftelseägda bankaktiebolag i Sverige, framförallt med fokus på bolagsstyrning.

Sammanfattningsvis har vi främst valt att fokusera på frågan hur relationerna mellan sparbanksstiftelsens styrelse, bankstyrelsen samt bankledningen i de svenska stiftelseägda bankaktiebolagen egentligen ser ut och om de två teorierna överhuvudtaget kan appliceras för att beskriva de berörda relationerna.

---

<sup>13</sup> (Davis & Donaldson, 1991, s. 51)

<sup>14</sup> (Bergendahl & Lindblom, 2008, s. 8)

<sup>15</sup> (Buckland & Thion, 1991)

## 1.5 Syfte

Syftet med uppsatsen är främst att göra en beskrivande men även jämförande studie baserad på kvalitativ primärdata. Vi kommer att studera två forna sparbanker som idag är stiftelseägda bankaktiebolag för undersöka om det finns några likheter eller skillnader i bankernas sätt att hantera bolagsstyrning. Vidare kommer vi även att tydligt redogöra för två teorier kring corporate governance; Principal-agentteorin och Stewardshipteorin, och undersöka om, och i så fall hur de kan appliceras på de två utvalda bankerna.

## 1.6 Frågeställning

Vi har valt att fokusera på följande frågeställningar:

- Hur ser relationen mellan sparbanksstiftelsens styrelse, bankstyrelse och bankledning ut i svenska stiftelseägda bankaktiebolag? Är principalens roll kontrollerande eller stöttande, och hur fungerar bolagsstyrningen i banken?
- Hur kan Principal-agent- samt Stewardshipteorin appliceras på ovanstående relationer i de valda bankerna?

## 1.7 Målgrupp

Vår tilltänkta målgrupp består framförallt av individer med koppling till Ekonomihögskolan vid Lunds universitet som har kunskaper kring det teoretiska området av corporate governance. Även om en del av våra läsare har en grundläggande kunskap om de teorier vi har valt att presentera tror vi att det är få som tidigare har applicerat de på just stiftelseägda bankaktiebolag. Vår förhoppning är att läsaren ska få en insikt i hur en sådan organisationsform kan fungera i praktiken och vilka för- och nackdelar det kan föra med sig.

## 1.8 Avgränsningar

Inledningsvis har vi valt att sätta upp två kriterier som de banker vi kommer att undersöka måste uppfylla. Vi kommer att genomföra intervjuer med VD eller hans företrädare samt stiftelsens ordförande eller yttersta representant i respektive bank för att få båda sidornas syn på relationen.

Enligt *första* kriteriet bör banken ha existerat i enlighet med den gamla sparbankstraditionen och banken ska idag vara i bankaktiebolagsform och därtill ägas av minst en sparbanksstiftelse.

Enligt *andra* kriteriet har vi valt att göra en geografisk avgränsning då bankerna bör ligga i Skåne för att underlätta datainsamling och de intervjuer som vi har för avsikt att genomföra. Som vi inledningsvis påpekade är det just sparbanksidén vi har för avsikt att studera då den unika ägarstrukturen öppnar upp för intressanta frågor rörande just corporate governance. Vi har inte ställt några krav på att enbart stiftelser skall äga banken utan det kan även vara intressant att studera banker där det finns mindre minoritetsägare, exempelvis Färs & Frosta Sparbank där Swedbank äger 30 procent av bankens aktier.<sup>16</sup> I mindre aktieföretag är ledningen ofta även ägare i företaget vilket gör det svårt att studera relationen mellan styrelse och ägare. I fallet med sparbanksföretag uppstår aldrig denna problematik tack vare ägarstrukturen vilket även underlättar vår studie.

## **1.9 Disposition**

### ***Kap 1 - Inledning***

I uppsatsen inledande kapitel introduceras det valda ämnet, en bakgrund presenteras och syfte samt problemformulering diskuteras. Även de essentiella avgränsningar som har gjorts framkommer.

### ***Kap 2 - Metod***

Vidare diskuteras uppsatsens metodansats och forskningsdesign i kapitel 2. Även val av fallföretag motiveras.

### ***Kap 3 – Teorier och begrepp***

Innehåller den teoretiska ramverk och en förklaring till varför de är relevanta för det material vi kommer studera i analysen.

### ***Kap 4 - Empiriskt material***

Genom intervjuer har vårt empiriska material samlats in och därtill standardiserats för att dels förenkla för läsaren och för att tydligare kunna återkoppla till det empiriska materialet i analysen.

---

<sup>16</sup> (Färs & Frosta Sparbank<sup>1</sup>, 2011)

### ***Kap 5 – Tolkning och analys av empiriskt material***

I analyskapitlet analyseras det empiriska materialet enligt en tydlig mall för att underlätta för läsaren.

### ***Kap 6 - Slutsatser***

Avslutningsvis sammanställs de viktigaste slutsatserna och vilka områden som skulle kunna vara intressanta att studera i framtiden.

### ***Kap 7 - Källförteckning***

Här finner läsaren den fullständiga källförteckningen uppdelad efter typ av källa.

### ***Kap 8 – Bilagor***

Här återfinns våra intervjufrågor till våra respondenter.



## 2. METOD

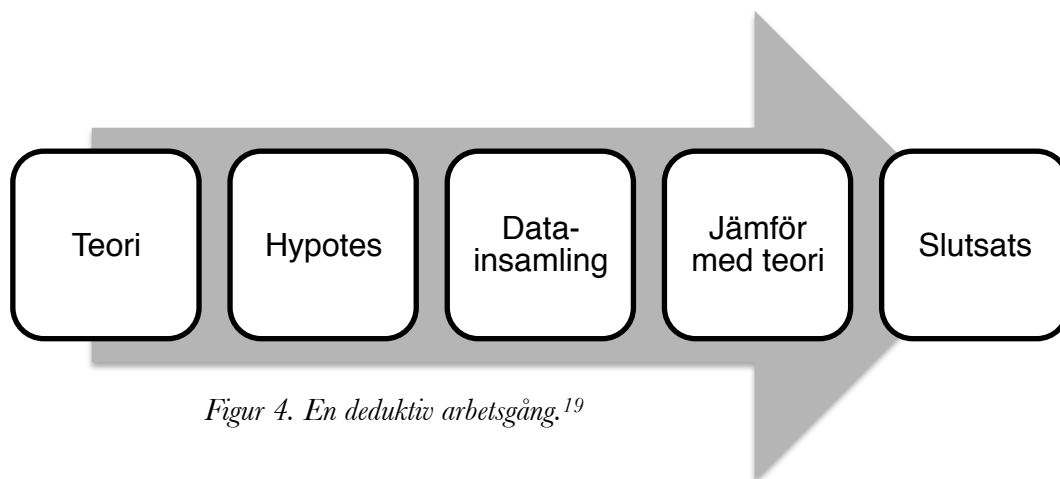
---

### 2.1 Metodansats

Vi har valt att främst använda oss av kvalitativa metoder vid insamlandet av data då vi anser att den metodtypen passar bäst in med vår uppsats inriktning. Det skulle vara problematiskt att enbart utgå ifrån en kvantitativ metod eftersom den främst syftar till att söka resultat som går att mäta i faktiska siffror medan de kvalitativa metoder vi använt är av en mer beskrivande karaktär. Dessutom kommer en kvantitativ undersökning inte tillåta oss att gå lika djupt och skapa samma närhet i många av de frågor vi vill undersöka.<sup>17</sup>

### 2.2 Vetenskaplig ansats

Vid valet av induktiv eller deduktiv metod har vårt val varit svårare. En deduktiv metod bygger på att man använder redan befintliga teorier som man sedan baserar sin hypotes på. Från denna utgångspunkt samlar man sedan in material som sedan jämförs med den sedan tidigare satta hypotesen inom ramen för teorierna. Genom jämförelsen kan man sedan se om teorierna är sanna eller om de kan förkastas.<sup>18</sup>



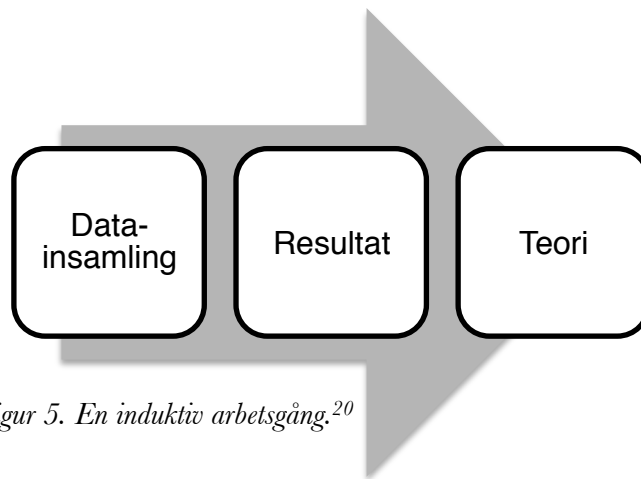
*Figur 4. En deduktiv arbetsgång.<sup>19</sup>*

---

<sup>17</sup> (Bell & Bryman, 2005, s. 322)

<sup>18</sup> (Bell & Bryman, 2005, s. 23)

<sup>19</sup> Ibid.



Figur 5. En induktiv arbetsgång.<sup>20</sup>

Till skillnad från den deduktiva metoden så börjar den induktiva metoden med insamlandet av data utan hänsyn till någon speciell teori. Syftet med den induktiva metoden är istället att kunna skapa nya teorier. Genom detta arbetssätt löper inte forskaren samma risk att styras för mycket av de valda teorierna utan kan istället vara öppen för nya insikter.<sup>21</sup>

I den undersökning vi har genomfört har vi använt oss av både den induktiva och deduktiva metoden och kombinerat dessa. Denna metod kallas för abduktion. Vid denna typ av metod har vi befunnit oss mellan både teori och empiri. Anledningen till detta är att det skulle vara väldigt svårt att bara genomföra denna uppsats utan att ha några etablerade teorier att förhålla sig till men samtidigt så ville vi vara öppna för nya intressanta aspekter. Detta beror delvis också på att relationen som vi undersökt är förhållandevis dåligt dokumenterad och det har varit av vikt att vara öppen för nya intryck. De sedan tidigare etablerade som vi har valt att använda oss av är Principal-agent teorin och Stewardshipteorin.<sup>22</sup>

## 2.3 Process

Då vi, precis som övriga författare inom ämnet, önskar få en djupare förståelse för just corporate governance började vi att studera teorier och artiklar i ämnet. Vi har valt att utgå ifrån tre olika teorier; Principal-agentteorin, Stewardshipteorin och transaktionskostnadsteori som bildar vår teoretiska referensram. Nästa steg var att skapa en problemformulering. Vi har sedan samlat in data och jämfört den med våra valda teorier i analysen. Avslutningsvis har vi försökt att besvara våra frågeställningar i slutsatsen.

---

<sup>20</sup> (Bell & Bryman, 2005, s. 25)

<sup>21</sup> Ibid.

<sup>22</sup> (Davidson & Patel, 2003, s. 24)

Under arbetets gång har vi stött på ett antal olika problem. Först och främst har det uppstått svårigheter med att både kontakta samt avtala tid med våra ämnade intervjuobjekt. Exempelvis fick vi inte kontakt med Sparbanksstiftelsen Öresunds ordförande utan valde istället att genomföra en intervju med VD i stiftelsen istället. Sedan har viss empiri kommit in ganska sent i processen vilket har påverkat våra möjligheter att analysera det insamlade materialet.

Färs & Frosta Sparbank ställde i samband med våra intervjuer krav på att de skulle få granska de utskrivna intervjuerna för att kontrollera ifall någonting hade missuppfattats. Denna granskning visade sig vara av ganska omfattande karaktär då deras marknadschef (som inte var närvarande vid intervjun) valde att redigera intervjumaterialet. Detta medförde att delar av intervjumaterialet klipptes bort trots att vi ansåg att det var relevant för uppsatsen. Efter samtal med vår handledare beslutade vi att endast ändra på rena fakta- eller sakfel men att inte ta hänsyn till den redigering som marknadschefen på Färs & Frosta Sparbank gjort.

Det hade givetvis varit intressant och ökat uppsatsens trovärdighet om vi hade haft tid att intervjua fler fallföretag samt flera personer inom varje organisation.

## 2.4 Fallstudie

”Beteckningen ”case” kommer av det latinska casus och understryker betydelsen av det enskilda fallet.(...)Terminologin betonar därför att det rör sig om ett eller några få fall som görs till föremål för ingående studier.”<sup>23</sup> Då vår forskning följer en kvalitativ ansats kan det vara rimligt att identifiera ett par fallföretag för att underlätta besvarandet av vår frågeställning. En fallstudie är en empirisk undersökning som beskriver och behandlar ett fenomen i sitt reella sammanhang. Fallstudien tillåter även insamling av data från ett flertal differentierade variabler samtidigt. Denna typ av studie beskrivs vidare som mycket lämpliga då man vill förstå ett fenomen.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> (Jacobsen, 2002, s. 96)

<sup>24</sup> (Lundahl & Skärvad, 2009, s. 185)

## 2.5 Val av fallföretag

Följande banker uppfyller båda våra kriterier (banken skall drivas som ett stiftelseägt bankaktiebolag samt ligga i Skåne) som diskuterades i kap 1:

- Färs & Frosta Sparbank AB
- Sparbanken Göinge AB
- Sparbanken Öresund AB

På grund av tidsmässiga begränsningar har vi valt att enbart fokusera på två av de tre ovanstående bankerna; Sparbanken Öresund samt Färs & Frosta Sparbank. Sparbanken Öresund bildades så sent som den 1 november 2010 och är resultatet av en sammanslagning mellan Sparbanken Finn och Sparbanken Gripen. Färs & Frosta Sparbank ombildades till bankaktiebolag redan 1999 och ägs till 30 % av Swedbank.

Eftersom vi dels har valt att genomföra en jämförande studie ansåg vi att de kunde vara lämpligt att välja två banker med lite skillnader i ägarstrukturen. Färs & Frosta Sparbank ägs som sagt till 30 % av Swedbank och har troligtvis lite andra avkastningskrav än Sparbanken Öresund som i sin tur ägs av två stiftelser. Sparbanken Öresund är också en väldigt ny bank och har nyligen genomfört stora organisatoriska och strukturella förändringar.

## 2.6 Datainsamling

Vårt empiriska material består av sekundär- och primärdata. Sekundärdata är information som vi har samlat in från andra källor. Vanliga exempel är årsredovisningar, tidningsartiklar eller internet. I vårt fall har det handlat om relevant fakta kring bankerna som vi erhållit från respektives banks webbplats. När vi använder oss av sekundärdata är det viktigt att vi säkerställer dess reliabilitet, validitet och vad det innebär för vår forskning.

Primärdata å andra sidan är empiriskt material som vi själva har samlat in, vilket har gjorts genom intervjuer med relevanta nyckelpersoner.<sup>25</sup> Våra nyckelpersoner har varit:

- Per-Anders Lundin, Vice VD för Färs och Frosta Sparbank
- Bengt Sture Olsson, ordförande i Sparbanksstiftelsens Färs och Frostas styrelse
- Lars-Erik Skjutare, VD för Sparbanken Öresund.
- Lars-Olof Svensson, VD i Sparbanksstiftelsen Öresund.

---

<sup>25</sup> (Lundahl & Skärvad, 2009, s. 52)

## 2.7 Intervjuteknik

En stor del av uppsatsens data har samlats in genom kvalitativa intervjuer med ansvariga från ledning och stiftelse. För att få ut så mycket som möjligt av intervjuerna har vi valt att använda oss av semistrukturerade intervjuer eftersom vi då har kunnat sätta upp en tydlig agenda innan mötet. Samma typ av frågor ställs till alla informanter. Frågorna har öppna svarsmöjligheter och ger då respondenterna större möjlighet att uttrycka sina egna åsikter, man följer inte en intervjumall slaviskt utan låter respondenten till viss del sätta agendan. Detta innebär att vi har ett visst ramverk att följa under intervjun.<sup>26</sup>

Exempelvis: *Hur skulle du vilja beskriva relationen mellan ledningen och stiftelsens styrelse?*

Det är också lättare att föra intervjun mot ett mål än om vi istället hade använt oss av ostrukturerade intervjuer som mer påminner om ett vanligt samtal. Den valda metoden är även bra vid en jämförande studie då intervjuobjekten i större utsträckning har svarat på samma frågor.<sup>27</sup>

## 2.8 Validitet och reliabilitet

Kriterier som används vid mätning av kvalitet och trovärdighet av en undersökning är validitet och reliabilitet. Då vi under processen har använt oss av semistrukturerade intervjuer i en kvalitativ undersökning har det lett till att vi har erhållit en hög intern validitet. Detta sker tack vare den djupt penetrerade analysen som appliceras på vårt intervjumaterial.<sup>28</sup>

Det centrala begreppet validitet syftar till studiens giltighet, huruvida ett mätinstrument klarar av att mäta det som mätas skall.<sup>29</sup> Därför har vi lagt ner stora resurser på att lyckas ta fram de bästa och mest lämpade intervjufrågorna för att samla in den avsedda informationen.

Vår externa validitet kommer givetvis vara låg vilket leder till att vi inte kommer att kunna leverera en slutsats där vi generaliserar över branschen i helhet. Man kan med andra ord inte helt applicera vår slutsats på andra liknande företag.

---

<sup>26</sup> (Lundahl & Skärvad, 2009, s. 116)

<sup>27</sup> Ibid.

<sup>28</sup> (Bell & Bryman, 2005, s. 93)

<sup>29</sup> (Lundahl & Skärvad, 2009, s. 150)

Detta är ett problem som många forskare stöter på när de använder sig av en kvalitativ forskning.<sup>30</sup> Då denna studie har genomförts med utgångspunkt i kvalitativ metod, förutsätter studiens validitet att kravet på reliabilitet är uppfyllt. Vidare innebär hög reliabilitet att den information som använts i studien är tillförlitlig samt att en oberoende upprepning av studien skulle uppvisa liknande resultat.<sup>31</sup>

Bedömningen av reliabilitet inom kvalitativ forskning grundas på pålitlighet snarare än om studien är replikerbar. Den höga reliabiliteten kan då nås genom att författaren tydligt redovisar den använda arbetsprocessen samt en beskrivning av hur informationen har tolkats.<sup>32</sup> Slutligen bör man beakta att respondenten vid ett helt annat tillfälle kan ändra sina uttalanden vilket kan orsaka sämre resultat vid undersökningen.<sup>33</sup>

## 2.9 Källkritik

Det vetenskapliga tillvägagångssätt som vi använt oss av för att kritiskt undersöka och granska vår erhållna information för att fastställa om den är användbar, är källkritik.<sup>34</sup> Det finns tre relevanta aspekter som vi beaktar då vi gör en relevansbedömning; tidskriteriet, beroendekriteriet samt tendenskriteriet. Vi har använt oss av relevanta källor för att ytterligare öka tillförlitligheten i vår forskning och då flera olika källor bekräftar samma utsago ökar även trovärdighet i studien.

Vi har i vår uppsats intervjuat totalt fyra personer från två olika banker. Det ligger naturligtvis inte i respondenternas intresse att uttala sig negativt om sin egen arbetsplats vilket innebär att det har varit svårt att få en helt korrekt beskrivning av de olika relationerna. Detta är något som vi är väl medvetna om och även har påverkat vår analys och slutsats.

I den empiriska delen av uppsatsen har vi endast återgivit den information vi samlat in i samband med intervjuerna. Självklart har vi blivit tvungna att genomföra ett visst urval för att underlätta läsningen och strukturen. I analysen och slutsatsen kommer vi däremot inta ett mer kritiskt förhållningssätt mot materialet.

---

<sup>30</sup> (Bell & Bryman, 2005, s. 93)

<sup>31</sup> (Holme & Solvang, 1997, s. 163)

<sup>32</sup> (Bell & Bryman, 2005, s. 306)

<sup>33</sup> (Bell & Bryman, 2005, s. 257)

<sup>34</sup> (Nationalencyklopedin<sup>5</sup>, 2011)

### 3. TEORIER OCH BEGREPP

---

För att de teorier vi har valt att använda oss av inte ska missförstås bör det påpekas att både Principal-agentteorin och Stewardshipteorin kan användas på flera olika nivåer inom organisationer. Teorierna är alltså inte endast avgränsade till den relation mellan stiftelsens styrelse, bankstyrelse och bankledning som vi applicerar teorierna på. Vår uppsats undersöker tjänsteföretag men teorier kring vertikal integration kan även tillämpas på tillverkande företag.

#### 3.1 Principal-agentteori

Det finns olika sätt att se på kontrollrelationer inom organisationer, en av de mest kända är Principal-agentteorin. Relationen principal-agent uppstår när någon blir överordnad en annan inom en organisation. Agentens handlande kommer då att påverka principalens "payoff".<sup>35</sup>

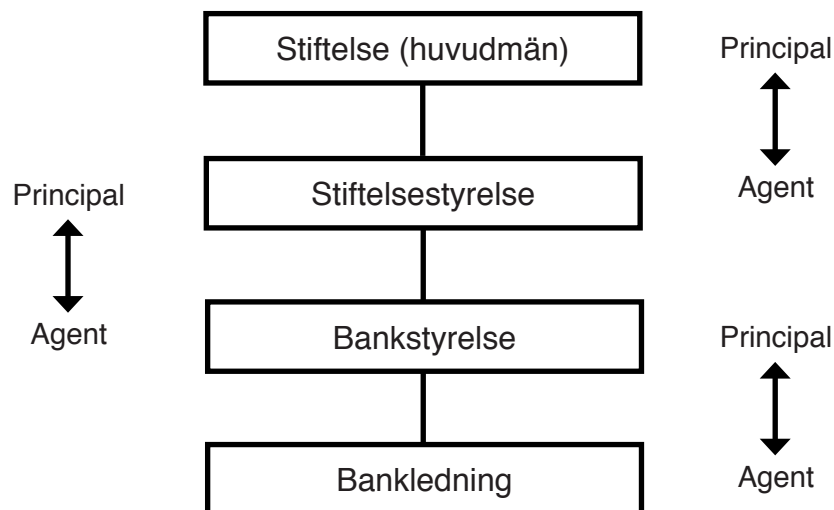
I de stiftelseägda bankaktiebolag som vi har valt att studera kan man exempelvis förklara Principal-agentteorin genom att se stiftelsens huvudmän som finns där för att kontrollera och utse stiftelsens styrelse som principal, och stiftelsens styrelse som agent. Modellen går sedan att applicera vidare ner i organisationen och man kan exempelvis även se stiftelsens styrelse som principal och dess utsedda bankstyrelse som agent.

Genom illustrationen av dessa exempel kan man sammanfatta hur pass applicerbar Principal-agentteorin med att säga att det inom företag finns många olika nivåer av principal-agentrelationer och att teorin därför går att använda hela vägen till botten av organisationen. Även fast den nivå av principal-agent relation som vi ämnar undersöka är den som är allra högst upp i organisationen så är exempelvis bankstyrelsen också principal i relation till bankledningen som då blir agent. Vidare är bankledningen principal i förhållande till bankens mellanchefer som då blir agenter.<sup>36</sup> Figur 6 illustrerar hur det ser ut och modellen går att applicera genom alla olika nivåer i organisationen.

---

<sup>35</sup> (Besanko, Dranove, Schaefer, & Shanley, 2010, s. 73)

<sup>36</sup> (Besanko, Dranove, Schaefer, & Shanley, 2010, s. 74)



Figur 6. Principal-agentteorin applicerad på ett stiftelseägt bankaktiebolag.

Enligt Principal-agentteorin så kan det finnas anledningar som kan göra att agenten inte kommer att agera precis så som principalen vill. I vårt exempel skulle bankens ledning exempelvis kunna ha andra mål som skiljer sig från de som stiftelsen och styrelsen har. Enligt Principal-agentteorin så kommer agenten inte vara intresserad av den payoff som denne kommer att generera principalen utan främst vara benägen att själv nå så hög payoff som möjligt. Agentens payoff förklaras vara den “betalning” som agenten får minus den insats eller ansträngning som “betalningen” kräver. Agentens “betalning” behöver nödvändigtvis inte heller vara i monetära medel utan kan exempelvis vara möjligheter för karriäravancemang eller fritid.<sup>37</sup> För att agentproblem ska uppstå krävs det dock ytterligare element och det är så kallad *hidden information* och *hidden action*. Om principalen inte har tillgång till information om agentens skilda mål och handlande eller om det inte enkelt kan observeras av principalen kan det leda till att agentens dolda agendor inte uppmärksammas och på så sätt kan fortgå.<sup>38</sup>

Dessa faktorer leder enligt Principal-agentteorin till följande; om agenten inte alltid kommer att handla i principalens intresse så måste korrekta styrsystem vara installerade i organisationen för att detta ska undvikas. Detta gör att principalen enligt teorin således har ett mycket viktigt arbete i att skapa dessa styrsystem och se till att de sedan följs av agenten.<sup>39</sup> Enligt David och Donaldson så är aktieägarnas intressen endast skyddade när VD och ägare har samma mål genom ett väl fungerande incitamentsystem.<sup>40</sup>

<sup>37</sup> (Besanko, Dranove, Schaefer, & Shanley, 2010, s. 74)

<sup>38</sup> (Bergendahl & Lindblom, 2008, s. 76)

<sup>39</sup> (Davis & Donaldson, 1991, s. 50)

<sup>40</sup> Ibid.



Om agenten handlar på annat sätt än vad principalen själv hade gjort så uppstår så kallad *agency loss*. Exempelvis om bankledningen handlande avviker från hur stiftelsen hade velat att de skulle ha agerat. För att minimera *agency loss* inom organisationer finns det inom Principal-agentteorin mekanismer som principalen kan påverka för att istället uppnå det önskade handlandet. Sådana mekanismer handlar i vårt fall om att få stiftelsens intresse att även bli bankstyrelsens och bankledningens intresse. Exempel på mekanismer kan vara olika typer av monetära incitamentsystem så som optionsprogram och bonusar. Genom olika typer av styrsystem kan på så sätt principalen välja vilken typ av mål som de vill styra sin agent mot. Stiftelsen kan exempelvis både implementera kortvariga och långvariga målsättningar som sedan belönas om de uppfylls av bankledningen.<sup>41</sup>

### 3.2 Stewardship teorin

Ett alternativ som har växt fram bredvid Principal-agentteorin är den så kallade Stewardship teorin. Istället för att agenten ses som en opportunistisk aktör med dolda agendor så anser man istället att agenten är en tillgång och en person som vill göra ett så gott arbete som möjligt för organisationen. Denna teori hävdar på så sätt att det inte råder någon brist på motivation hos agenten utan att denne arbetar för att vara en så god tillgång som möjligt för företaget. Enligt Stewardship teorin är med andra ord den stora frågan inte hur principalen motiverar eller styr sin agent mot ett mål, utan istället hur kompetent denna agent är och hur effektiv denne är på att nå företagets mål.<sup>42</sup>

Vidare hävdar teorin att agentens prestation till stor del kommer att påverkas av hur effektiv den arbetsmiljö som agenten verkar i är. För att exempelvis bankledningen ska kunna göra ett bra jobb krävs det, enligt Stewardship teorin, att organisationen har en struktur som underlättar och stödjer bankledningen så att denna kan ta effektiva beslut och följa de uppsatta planerna. En viktig del enligt denna teori borde alltså bli hur man underlättar och skapar en så bra arbetsmiljö för bankledningen som möjligt. Principalens arbete blir således, till skillnad från i Principal-agentteorin, mer att arbeta för att skapa en effektiv miljö och struktur istället för att se sin agent som en opportunistisk aktör som därtill måste styras, kontrolleras och motiveras.

---

<sup>41</sup> (Davis & Donaldson, 1991, s. 50)

<sup>42</sup> (Davis & Donaldson, 1991, s. 51)

Om detta görs framgångsrikt så kommer agenten att kunna utföra ett effektivt arbete som således kommer att gynna principalen och i slutändan företagets ägare.<sup>43</sup>

### 3.3 Teorier kring vertikal integration

När ett företag skall fatta beslut om huruvida en tjänst skall köpas in från marknaden eller om företaget skall tillverka den själv, finns ett antal faktorer att ta hänsyn till. I grund och botten är det främst transaktionskostnader som spelar en avgörande roll vid den här typen av beslut. Vidare påpekar bland annat Besanko, Dranove, Shanley och Schaefer att det i normala fall ofta är fördelaktigt att köpa in en tjänst ifrån marknaden. Självständiga företag på marknaden utför ofta en uppgift bättre och mer kostnadseffektivt än om de varit del av en större koncern. En av orsakerna är att företaget lättare kan uppnå *economics of scale* och leverera den efterfrågade tjänsten till en lägre kostnad. Risken för agentkostnader är även större i det integrerade företaget då de anställda inte har ett lika stort incitament att utföra ett bra arbete eftersom man redan har en kund (det egna företaget). En tredje aspekt är att det är svårare att mäta effektiviteten och upptäcka just agentkostnader i en större organisation.<sup>44</sup>

Ett problem med att köpa in en tjänst ifrån marknaden är att det kan uppstå *hold-up problem* mellan de två parterna då en aktör hamnar i ett beroendeförhållande gentemot den andra aktören. Om företag A erbjuder ett IT-system som är skräddarsytt för bank B skulle företag A exempelvis kunna hävda att driftkostnaden har gått upp och att bank B måste börja betala ett högre pris. Eftersom tjänsten är skräddarsydd för bank B skulle kostnaden för att byta leverantör bli hög och bank B blir därför tvungen att gå med på det högre priset. Det skulle även kunna uppstå en omvänd situation där bank B kräver ett lägre pris och eftersom företag A har anpassat sin organisation för att kunna erbjuda det specifika IT-systemet, vill man inte förlora bank B som kund och väljer att gå med på det lägre priset.

För att helt undvika opportunistiskt beteende i en relation krävs det kompletta kontrakt. I ett komplett kontrakt bestäms varje aktörs ansvar och rättigheter vilket leder till att parterna inte kan utnyttja varandras svagheter. Det är dock väldigt svårt att skapa kompletta kontrakt vilket bland annat beror på svårigheter med att mäta prestation, begränsad rationalitet samt asymmetrisk information.<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup> (Davis & Donaldson, 1991, ss. 51-52)

<sup>44</sup> (Besanko, Dranove, Schaefer, & Shanley, 2010, s. 129)

<sup>45</sup> (Besanko, Dranove, Schaefer, & Shanley, 2010, s. 132)

## 4. EMPIRISKT MATERIAL

---

Då vi önskar göra det empiriska materialet mer lättläst har vi valt att i vissa fall redigera bort icke relevanta delar från intervjuerna för att underlätta läsarupplevelsen och därmed minska mängden empiri. Skulle läsaren vilja ta del av de fullständiga intervjuerna går det bra att kontakta oss.

### 4.1 Fallföretag 1 - Färs & Frosta Sparbank

Färs & Frosta Sparbank AB bildades 1989 genom en fusion av Färs Härads Sparbank och Frosta Härads Sparbank, bankens gemensamma anor sträcker sig ända bak till 1839. Idag har banken 18 kontor och är därmed närvarande i 12 av Skånes 33 kommuner. Totalt har banken 275 anställda och har ungefär 150 000 kunder i regionen. Både privatkunder och företagskunder.<sup>46</sup>

Majoritetsägare i Färs & Frosta Sparbank AB är Sparbanksstiftelsen Färs & Frosta med en ägarandel på 70 procent. De resterande 30 % ägs av Swedbank som också styr delar av Färs & Frosta Sparbanks marknadsuppträdande och mycket är standardiserat i enlighet med Swedbank, så som logotyp och internetplattform.<sup>47</sup>

Sparbanksstiftelsen Färs & Frosta har vidare till uppdrag att "stödja och uppmuntra de människor som bor och verkar i regionen". Stiftelsen gör detta genom att dela ut den avkastning som Färs & Frosta Sparbank har genererat. Under 2010 så delades drygt 12 miljoner kronor ut till olika projekt inom bland annat näringsliv, idrott, forskning och samhällsutveckling. Sedan millennieskiftet har stiftelsen delat ut mer än 165 miljoner kronor.<sup>48</sup>

Sparbanksstiftelsen Färs & Frosta är en egen juridisk person och styrs av stiftelsen styrelse som är vald av stiftelsens huvudmän. Som huvudman i Sparbanksstiftelsen Färs & Frosta är man antingen kommunalt vald från någon av de olika kommuner där banken verkar eller så har man blivit invald vid stiftelsens årsstämma.

---

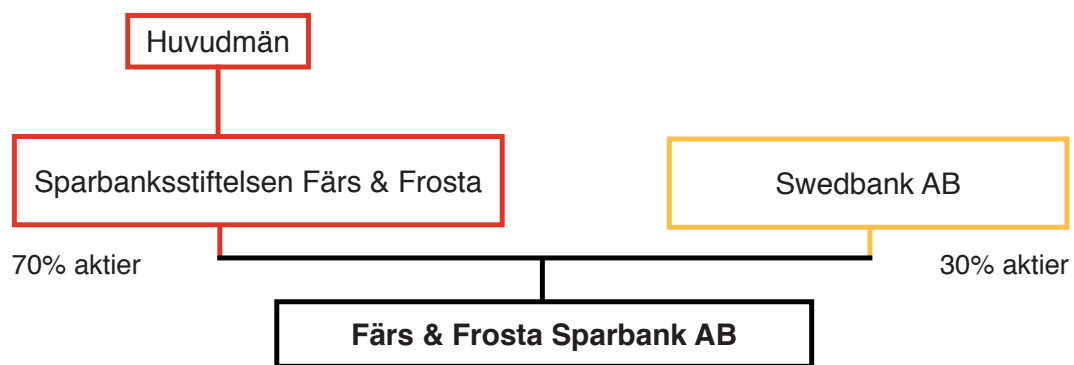
<sup>46</sup> (Färs & Frosta Sparbank<sup>2</sup>, 2011)

<sup>47</sup> Ibid.

<sup>48</sup> Ibid.

Tillsammans utser sedan alla dessa huvudmän en styrelse som leder stiftelsen. Idag är Bengt-Sture Olsson ordförande i stiftelsens styrelse som totalt består av 7 ledamöter.

Trots att Swedbank äger 30 % av banken så tillsätter Sparbanksstiftelsen Färs & Frosta 11 av de totalt 14 platserna (2 är arbetstagarrepresentanter).<sup>49</sup> Detta gör att stiftelsen har väldigt stor makt i styrandet av banken. Sparbankens styrelse fungerar sedan precis som en vanlig aktiebolagsstyrelse. Deras uppgift är främst att tillsätta bankens ledning och se över stora frågor som berör Färs & Frosta Sparbank. Bankledningen består idag främst av VD Bertil Engström och Vice VD Per-Anders Lundin (Engström är styrelseledamot och Lundin är adjungerande ledamot i bankens styrelse). Figur 7 nedan beskriver i enkla drag hur ägarstrukturen för Färs & Frosta Sparbank ser ut.<sup>50</sup>



Figur 7. Organisationsstrukturen i Färs & Frosta Sparbank.

I Färs & Frosta Sparbank så har vi både intervjuat bolagets Vice VD, Per-Anders Lundin och ordföranden för Sparbanksstiftelsens Färs & Frosta, Bengt-Sture Olsson.

#### 4.1.1 Intervju med Per-Anders Lundin, vice VD.<sup>51</sup>

Per-Anders Lundin har arbetat inom olika bankverksamheter sedan 70-talet i olika typer av roller. Han har även jobbat på stora banker så som SEB och Swedbank och har upplevt de flesta typer av avdelningar. Sedan 1984 har Per-Anders arbetat i olika chefsroller och har bland annat varit kontorschef på olika banker. Senast kommer han från Swedbank i Malmö där han varit rörelsechef men de senaste tre åren har Per-Anders jobbat på Färs & Frosta Sparbank där han är Vice VD och rörelsechef.

<sup>49</sup> (Färs & Frosta Sparbank<sup>3</sup>, 2011)

<sup>50</sup> (Färs & Frosta Sparbank<sup>4</sup>, 2011)

<sup>51</sup> (Lundin, 2011)

### ***Kort om intervjun***

Per-Anders ser mycket positivt på att vara en liten stiftelseägd bank. Han anser att man hamnar väldigt nära besluten och att banken har en väldigt god lokalkännedom tack vare närvarandet av bankens huvudmän som representerar stora delar av regionen där banken verkar. Han ser inga problem utan snarare fördelar med att vara ägda av en stiftelse.

### ***Att ägas av en sparbanksstiftelse***

I det dagliga arbetet menar Per-Anders att det inte är några direkta skillnader med att jobba i en stiftelseägd bank jämfört med en vanlig affärsbank. "Jag vill påstå att det är lika affärsdrivande att jobba i en affärsbank så tillsvida att kompetensen är precis lika hög i banken. Det är väldigt affärsdrivet. Vi är ett aktiebolag, och vi jämför ju oss med alla andra banker. Och vi försöker ju ligga i framkant. Det gäller både när det kommer till kompetens och medarbetares resultat". Per-Anders menar dock att man kommer väldigt nära besluten i Färs & Frosta Sparbank i jämförelse med Swedbank där han senast jobbade.

Per-Anders menar att den externa påtryckningen från Sparbankstiftelsen Färs & Frosta är densamma som om aktierna hade varit ägda av vanliga fysiska aktieägare. Den enda skillnaden som Per-Anders menar på är just vart deras utdelning kommer att gå. Eftersom Färs & Frosta Sparbank till 30 % ägs av Swedbank så kommer 70 % av utdelningen gå tillbaks till bygden genom stiftelsen. Ett sätt som även gynnar banken, då det marknadsförs på ett mycket positivt sätt. Per-Anders menar att folk tycker om att det gynnar orterna där man verkar och det är ju väldigt bra för Färs & Frosta Sparbank.

### ***Relationen mellan bankstyrelsen och bankledningen***

Per-Anders beskriver relationen till bankens styrelse som mycket god. Ledningen i Färs & Frosta Sparbank träffar styrelsen en gång i månaden där de redogör för styrelsen vad som händer i verksamheten. Vidare menar Per-Anders att relationen mellan styrelsen och ledningen i banken fungerar precis som i vilket annat företag som helst.

Per-Anders berättar att styrelsen i banken är mycket stöttande. "Den är absolut inte kontrollerande utan mer stöttande. Sen är det klart att man har ju rätt att ställa frågor. Hur fungerar saker och så. Det hade ju varit konstigt om man inte gjort det. Man har ett gemensamt mål att lyckas".

Han fortsätter; “Det är ett gott samarbete och det är absolut inga konflikter i de mötena”. “Det tror jag att precis som med modernt ledarskap, att man försöker att hjälpas åt, och vi är inte chefer utan vi är idag ledare och det försöker vi ju också infria till den grad att det fungerar så. Alla ska liksom vara sedda och hörda. Men det gäller ju även oss chefer i banken, och det uppfattar vi som att de gör i styrelsen”. Han säger vidare att han inte kan jämföra med tidigare banker eftersom han inte har suttit med i deras ledningar.

### ***Relationen mellan stiftelsen och bankledningen***

Per-Anders säger också att han inte ser någon problematik med att ha en stiftelse som ägare. “Har man en dålig ägare som är inkompetent så spelar det inte någon roll i vilken bolagsform de sker. Så det hänger inte ihop med stiftelsen eller något annat tycker jag”. En skillnad menar istället Per-Anders kan vara kravet på att stiftelsen är kompetent. “Sen att stiftelsen är storägare av banken gör ju att det är jätteviktigt att de är kompetenta. Det gör ju att kraven på dem är kanske större än vad det gäller allmänt aktieäggande eftersom de ofta är mer utspritt”.

Per-Anders menar att det är en väldigt bra relation med stiftelsen, “Vi har ett jättegott samarbete med dem och det är inga problem med det, tvärtom ser vi det som en tillgång att det är så.” Per-Anders menar visserligen att detta inte är någon skillnad mot andra aktiebolag där man kan ha olika representanter i styrelsen som kan driva frågor inom sin expertis. “Men det är ju så att det är många duktiga människor i stiftelsen som också kan ha tips och idéer på hur man ska göra som kommer in genom råd genom styrelsen och vi är ju öppna för allt möjligt. Vi gör allting i samförstånd. Vi har inga konflikter med dem, och har aldrig haft vad jag vet. Jag har varit här i tre år och det har aldrig varit någonting utan det är ju väldigt bra”.

Även då samarbetet är väldigt gott så har stiftelsen stor makt eftersom de tillsätter styrelsen i banken. “Ja, stiftelsen är ju ägaren, och ägaren har ju privilegiet att om ledningen inte sköter sig så kan man ha synpunkter på det och då kan man ju utreda vissa saker. Men vi kan inte tänka på det, exempelvis gör vi inte såhär så blir inte de nöjda, utan vi försöker att sköta vårt jobb med bästa förmåga och så får vi se i facit vid varje årsskifte. Men det är ju precis som i all aktiebolagsverksamhet att om ledningen inte fungerar så måste både ägare och styrelse agera. Och det är ingen skillnad på det mellan vårt företag eller något annat företag. Och det spelar ingen roll om Swedbank sitter där. De måste vara professionella inte mindre än någon annan. Och det uppfattar jag inte heller att de är”.

Per-Anders menar också att det är väldigt sällan som ledningens vision om framtiden går isär med stiftelsen och Swedbank. “Nej, utan, man kan säga att det är mer att man tillsammans har en gemensam vision om framtiden och då får man försöka att koka ihop dem till något som är väldigt bra. Och det är väl bra om man kan vara flera som har synpunkter på det.”

### ***Huvudmännen***

Sparbanksstiftelsen Färs & Frosta består idag av 100 huvudmän men planerna för framtiden är att denna siffra ska reduceras ner till 50, för att det ska bli lättare att administrera och för att huvudmännen ska bli mer aktiva. “Det är viktigt att huvudmännen är engagerade och förstår sitt uppdrag och så. Och det är klart att det är enklare att hålla möte när man är 80 än när man är 100. Är man 50 är det ännu enklare”. Per-Anders diskuterar även vilken god tillgång huvudmännen är för banken och att han ser det som en styrka jämfört med många andra banker. “Sen det där med huvudmän är ju något som är väldigt positivt för banken. Vi har många som har kontakter ute i samhället. Och det är också väldigt viktigt ju. Att känna av hur det är och det finns många av dem som är *pro* banken och tjänar mycket på det. Och det hoppas vi har en positiv påverkan och effekt”.

### ***Swedbanks inblandning***

Även att ha Swedbank med som en del av bankens ägare ser Per-Anders som positivt. “Jag menar att vi hela tiden haft ett jättegott samarbete. Och vi har ju mycket produkter som kommer från Swedbank som vi använder. Produktutveckling och så, vi tar ju del av det, så det gynnar ju oss väldigt mycket”. Eftersom Färs & Frosta Sparbank är liten till storleken i jämförelse med de stora affärsbankerna så anser Per-Anders att utveckling av vissa produkter sker effektivare med hjälp av andra. “För oss att utveckla system, plattformar, internet och hela den utvecklingen när man är ungefär 280 anställda så är det rätt svårt. Det är ju rätt kostsamt. Så det gör vi tillsammans med dem då. Det tycker vi fungerar jättebra”.

Färs & Frosta Sparbanks logotyp liknar till stor del Swedbanks och det är inte ovanlig att bankerna blandas ihop. Per-Anders menar att detta både kan vara en för- och nackdel. “Det man kan säga är det att vi har ju samma mynt, vi har samma logga, det står visserligen Färs & Frosta i vår men man kan säga att det är ju, ibland så förväxlas vi ju med Swedbank. Så det ska man ju inte sticka under stol med. Men jag menar när det går bra för Swedbank så drar vi ju nytta av det. Och går det sämre så kan vi ibland missuppfattas. Det vet vi att det är så”.

Per-Anders menar också att det är väldigt sällan som om det verkar som Sparbankstiftelsen Färs & Frosta och Swedbanks intressen går isär. “Nej. Det är bra. Och det kan jag säga att det är de märker vi aldrig. Utan i så fall de vet Bengt-Sture bättre. Men vi i ledningar har aldrig haft några problem där”.

Trots att Swedbank äger 30 % av banken så har de bara en ledamot av 14 platser i styrelsen. “Men jag menar vi har inga problem med dem. Och det har ju varit olika ledamöter där och det har ju fungerat väl. Sen kan man se att det är möjligt om det inte hade gått bra för oss i banken utan om vi hade drivits så kanske det hade varit annorlunda. Jag har inte uppfattat det”. “Men något som är viktigt för oss det är att vi har ordning och reda i banken och att vi har en bra balansräkning och att vi genererar ett resultat så att vi kan göra utdelning till våra ägare. Och de har de ju fått.”

#### **4.1.2 Intervju med Bengt-Sture Olsson, styrelseordförande i Sparbanksstiftelsen Färs & Frosta.<sup>52</sup>**

Bengt-Sture Olsson har ett förflutet som mångårig ekonomichef i Ystad kommun och har erfarenheter från både offentlig och privat sektor. Han har sedan 2008 arbetat som ordförande i Sparbanksstiftelsen Färs & Frosta.

##### ***Kort om intervjun***

Bengt-Sture ser mycket positivt på att representera ägaren till en liten bank. Han anser att bankens ledning hamnar väldigt nära kunden tack vare den lokala förankringen i bygden och den representativa sidan med huvudmännen som institution. Han ser inga problem med att huvudmännen i sig kommer längre från var besluten tas i bankens ledning. Han ser heller inga problem utan snarare fördelar med att banken ägs av en stiftelse. Vidare tycker Bengt-Sture att det är vitaliserande för dels banken men även för Sparbanksstiftelsen Färs & Frosta att minoritetsägaren Swedbank finns med i bilden.

##### ***Att ägas av en sparbanksstiftelse***

Sparbankerna har en gammal historia av att göra samhällsinsatser avseende idrott, kultur och andra samhällsområden. De ska ta vara på och utveckla traditionen vilket numera är stiftelsens huvuduppgift.

---

<sup>52</sup> (Olsson, 2011)



Stiftelsen fullföljer detta genom att som huvudägare reglera bankens aktieutdelning. Bengt-Sture berättar “Med dagens ägarform istället för den forna sparbanksformen och med ägarinblandning från Swedbank har stiftelsen teoretiskt större möjlighet att dela ut mer resurser, trots att ägarskapet idag är delat.”

Samtidigt predikar dock de gamla sparbanksanorna om försiktighet, Bengt-Sture berättar att Färs & Frosta Sparbank ibland anklagas av Swedbank för att ha dålig lönsamhet då bankens likviditet är mycket hög vilket innebär att räntenettet blir lägre. Denna lite lägre lönsamhet har å andra sidan bidragit till en långt över hundraårig stabilitet. “Under finanskrisen ville andra banker låna av just oss eftersom vi hade såpass hög likviditet” förklarar Bengt-Sture.

En annan skillnad mellan ett aktiebolag och en sparbank är enligt Bengt-Sture att sparbankerna ofta har inskrivet i stadgarna att det enbart får göra samhällsinsatser för X antal procent av vinsten. Oftast har procentsatsen cirkulerat runt 5 %. I ett aktiebolag finns ingen sådan begränsning och Färs & Frosta Sparbank brukar exempelvis dela ut ungefär 40 % av resultatet. Anledningen är att Swedbank som aktieägare har rätt till lika stor del av vinsten som övriga aktieägare, ibland bestäms sådant av stam- vs preferensaktier men så är ej fallet i Färs & Frosta Sparbank. Istället finns ett aktieägaravtal mellan Sparbanksstiftelsen Färs & Frosta samt Swedbank som reglerar just avkastningskrav, antal styrelseposter och andra delar i relationen.

### ***Relationen mellan bankstyrelsen och bankledningen***

Relationen mellan dessa två parter är mycket god enligt Bengt-Sture och vidare menar han att VD inte har en svårare roll än andra i liknande situationer avseende differentierade ägare. Aktieägaravtalet begränsar som sagt stiftelsens möjligheter att förbise Swedbank i beslutsprocessen. “En trettioprocentig ägare kan man inte behandla hur som helst.” förklarar Bengt-Sture. Det faktum att endast 1 av 14 representanter i styrelsen är från Swedbank spelar ingen större roll enligt Bengt-Sture. “En representant räcker för att bevaka deras intresse, det hade bara kostat de en massa resor från Stockholm om de t.ex. skulle inneha tre styrelseposter istället. ”Hitintills har de olika ägarnas agendor enbart gett upphov till en och annan diskussion”, styrelsen har aldrig haft en votering.

### ***Relationen mellan stiftelsen och bankledningen***

Stiftelsen Färs & Frosta via Bengt-Sture uppfattar att de har ett mycket fint samarbete med Färs & Frostas Sparbanks bankledning. De har kontakt 1-2 gånger per månad och de sitter gemensamt med i bankens marknadskommitté där de träffas 7-8 gånger per år. I marknadskommittén diskuteras följderna av stiftelsens utdelning, som brukar hamnar runt 20 miljoner per år, utdelningen genererar sedermera mycket goodwill för banken. “Det blir en värdeskapande effekt för varumärket och funkar som en marknadsföringskanal” berättar Bengt-Sture. Vidare sitter en adjungerad ledamot, utan rösträtt, med i bankens styrelse och rapporterar till stiftelsen.

Bankens VD är alltid med under möten med huvudmännen där han redogör för bankens- och bygdens utveckling. Färs & Frosta Sparbank arbetar mycket med omvärldsbilder för att vara bereda på framtida scenarion och detta förmedlas som nämnt av bankens personal. De har ofta högre kompetens än huvudmännen vilket krävs eftersom det är personalen som ska leda banken operativt. “Banken drivs på samma sätt operativt som övriga affärsbanker och ledning har samma frihet som annan operativ ledning i andra aktiebolag, det är ingen skillnad bara för att det är en stiftelse inblandad.” berättar Bengt-Sture.

Vidare menar Bengt-Sture att avståndet mellan ägare och företagsledningen är mycket kort i jämförelse med andra aktiebolag där det finns fler olika ägare. I Färs & Frosta Sparbank finns det även regler som säger att ingen får sitta i bankens och Sparbanksstiftelsens styrelse samtidigt. “Då skulle man sitta på två stolar och fastställa sitt eget arvode utan direkta incitament att exempelvis hålla nere arvoden på en balanserad nivå” berättar Bengt-Sture.

Om stiftelsen som ägare inte skulle vara belåten med ett beslut som bankstyrelsen har fattat kan stiftelsen, i egenskap av ägare, byta ut bankstyrelsen, Stiftelsen kan dock ej byta ut VD, då VD:n i sin tur utses av bankens styrelse. Stiftelsen har heller inte något större påverkan på det dagliga operativa arbetet i banken utan deras roll begränsas främst till att tillsätta en styrelse i banken samt ställa avkastningskrav. “Stiftelsen är en så stor ägare att de kan driva igenom vad de vill, de behöver inga allianser, dock bör hänsyn tas till aktieägaravtalet” berättar Bengt-Sture.

## ***Huvudmännen***

Huvudmannorganisationen i Sparbanksstiftelsen Färs & Frosta finns främst till för att banken ska ha en stark förankring i bygden. Idag består stiftelsen av 100 huvudmän men målsättningen är att, genom en stegvis minskning, först kommer ner till 80 och slutligen 50. Samtidigt är 50 ett minimiantal då huvudmännen är aktiva i 12 olika kommuner och de ska finnas en bred förankring i alla berörda kommuner.

Vidare vill stiftelsen minska de kommunvalda huvudmännens inflytande i banken. Enligt Bengt-Sture har de ingenting att göra med att de skulle vara för många som vill bestämma utan snarare att intresset för att agera huvudman har varit lågt från politikernas sida. "Att vara huvudman i en sparbanksstiftelse har länge ansetts som en restpost av många politiker vilket har resulterat i en lägre närvaro från de kommuntillsatta huvudmännen" menar Bengt-Sture. Det har även varit svårt att hitta ett datum för sammanträde som passar alla huvudmän.

Bengt-Sture berättar också att man vill ha en mindre men mer aktiv stiftelse. Stiftelsen är angelägen om att ha kvar institutionen med huvudmän, då de innebär en röst i bygden och för kunderna, en nära kontakt för att skapa goodwill och upprätthålla ett starkt varumärke. En stor utmaning som stiftelse står inför är att genomföra en förnying av huvudmännen så att hela samhället i stort speglas.

Huvudmännen väljer styrelsen i stiftelsen med hjälp av en valberedning på nio huvudmän. De tar fram förslag till styrelseledamöter, varpå styrelseledamöterna väljs av stämman (alla huvudmännen) och därpå sker ett konstituerande styrelsemöte varvid vice ordförande, ordförande och firmatecknare utses inom styrelsen. Här slutar huvudmännens makt, när sen bankens styrelse ska utses görs det på bankens bolagsstämma, dvs. aktiebolagsstämman. Fjorton styrelseledamöter ska utses, nio utses av Sparbankstiftelsen Färs & Frosta och en utav Swedbank (övriga är arbetstagarrepresentanter och adjungerade ledamöter). Bengt-Sture föreslår vilka som ska sitta i styrelsen och Swedbank få föreslå sin kandidat, sen klubbas det på stämman inkl. arvoden.

Stiftelsen och alla huvudmän sammanträder tre gånger per år, bland annat under stämman och informationsmötet på hösten. Då diskuteras det hur läget är i banken, vad alla pengarna har använts till och varför, men även nästa års ekonomiska ramar.

Huvudmännen kan bara lägga fram sina synpunkter på verksamheten och kan inte underkänna någon som stiftelsens styrelse har gjort. Deras makt och inflytande i stiftelsen är med andra och relativt låg.

Utdelningen är till stora delar ideell och har då ett gott marknadsvärde för banken då även rena samhällsinsatser utan baktanke genomförs. Andra satsningar med högre marknadsvärde genomförs givetvis också men då främst som sponsring. ”Snart finns det inga arenor kvar i Skåne som inte heter Färs & Frosta” säger Bengt-Sture.

### ***Swedbanks inblandning***

Swedbank och Sparbanksstiftelsen Färs & Frosta har helt klart olika syn på hur stor avkastningen ska vara. “Swedbank har som utgångspunkt att maximera vinsten och plocka ut så mycket som möjligt, Sparbanksstiftelsen Färs & Frosta å sin sida vill att banken som har funnits i 172 år ska vara stabil och klara sig genom kriser tack vare sin lite försiktiga politik.” Stiftelsens styrelse i egenskap av juridisk ägare har ganska stor makt och de kan besluta något annat än Swedbank önskar utan att Swedbank kan göra något åt det. Parterna strävar dock mot konsensus och därför enas oftast parterna då Sparbanksstiftelsen Färs & Frosta värderar stabilitet väldigt högt.

“Jag ser inget direkt negativt med ägarstrukturen utan har enbart positiva upplevelser av Swedbanks trettioprocentiga ägandeskap.” Vidare menar Bengt-Sture att det är en styrka för Färs & Frosta Sparbank att ha en minoritetsägare med höga avkastningskrav i bilden. Det enda negativa för banken var under finanskrisen då folk felaktigt blandade ihop Färs & Frosta Sparbank med Swedbank. Avslutningsvis anser Bengt-Sture att Färs & Frosta Sparbank har mycket att tacka Swedbank för. “Hade det inte varit för Swedbank så hade banken varit kvar på landsbygden.

## 4.2 Fallföretag 2 - Sparbanken Öresund

Sparbanken Öresund AB bildades den första november 2010 och består utav forna Sparbankerna Finn och Gripen, vilka i sin tur har varit föremål för flertalet fusioner tidigare varvid dess anor sträcker sig ända bak till år 1833. Tanken var från början att även Sparbanken Syd skulle ingå i den nya banken men deras huvudmän kom att rösta nej till fusionen och förblir därför en enskild bank.<sup>53</sup>

Idag är Sparbanken Öresund verksam i 24 av Skånes totalt 33 kommuner och har ungefär 240 000 kunder, både företag och privatpersoner. Inom organisationen har man drygt 600 anställda.<sup>54</sup>

Sparbanken Öresund ägs idag av två stiftelser; Sparbanksstiftelsen Öresund (fd. Sparbanksstiftelsen Finn) och Sparbanksstiftelsen Gripen, Sparbanksstiftelsen Öresund äger 75% av aktierna i banken och Sparbanksstiftelsen gripen resterande procentandelar. Dessa två stiftelser har sedan som uppdrag att “dela ut bidrag som bidrar till olika projekt som främjar regionens utveckling”, uppdelningen är då att Sparbanksstiftelsen Öresund delar ut företrädesvis i sydvästra och mellersta Skåne och Sparbanksstiftelsen Gripen ska bidra ekonomiskt i nordvästra Skåne.<sup>55</sup>

Sparbanksstiftelsen Öresund som är majoritetsägare av Sparbanken Öresund har sitt säte i Lund och består av totalt 78 huvudmän. För att få bli huvudman inom stiftelsen så krävs det att man är bosatt i området. Hälften av huvudmännen är sedan invalda genom någon av de 15 kommuner som stiftelsen är verksam i och den resterande hälften blir sedan invalda vid stiftelsens årsstämma. Tillsammans utser dessa huvudmän sedan stiftelsens styrelse som består av sju personer. Stiftelsen lägger också sedan stor vikt vid att utnyttja huvudmännens förankring i bygden och den lokala expertis som de har. “Huvudmännens uppgift är, förutom att välja stiftelsens styrelse, att fånga upp idéer och synpunkter som stiftelsen kan utveckla. Huvudmännen ska vara både samhällets och kundernas representanter och tillsammans kunna spegla närings- och arbetslivet inom området”.<sup>56</sup>

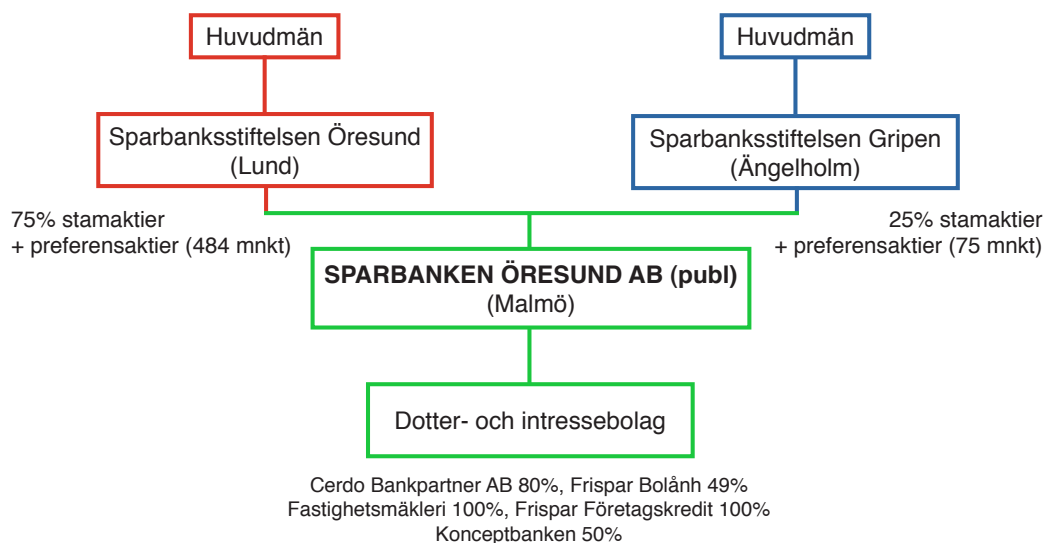
---

<sup>53</sup> (Sparbanken Syd, 2011)

<sup>54</sup> (Sparbanken Öresund<sup>1</sup>, 2011)

<sup>55</sup> (Sparbanken Öresund<sup>2</sup>, 2011)

<sup>56</sup> (Sparbanksstiftelsen Öresund, 2011)



Figur 8. Organisationsstrukturen i Sparbanken Öresund.

Tillsammans utser sedan stiftelsen Sparbanken Öresund och stiftelsen Gripen styrelsen till Sparbanken Öresund. I bankens styrelse är på så sätt båda stiftelserna representerade och för tillfället är båda stiftelsernas ordförande även med i bankens styrelse. Bankens styrelse utser sedan ledningen i banken där Lars-Erik Skjutare står främst som bankens VD. Figur 8 förklarar hur ägarstrukturen är uppbyggd.

#### 4.2.1 Intervju med Lars-Erik Skjutare, VD.<sup>57</sup>

Lars-Erik Skjutare startade sin bankkarriär redan 1972 och har, med undantag för ett antal år som finansansvarig inom skogsindustrin, jobbat inom bank. Större delen av tiden har spenderats på just sparbanker och Lars-Erik har jobbat med allt från att sitta i kassa till att jobba som VD. 1992 valdes Lars-Erik till VD i den dåvarande Sparbanken Finn och när Sparbanken Öresund bildades den 1 november 2010 fick han förtroende som VD även i den nystartade banken. Han har dock nyligen aviserat sin avgång som kommer att ske vid bolagsstämman 2012 och Skjutare kommer då att ha suttit som VD i ca 20 år.

#### *Kort om intervjun*

Lars-Erik ser väldigt stora fördelar med att verka i ett stiftelseägt bankaktiebolag och att banken genom sina huvudmän når ut till hela bygden. Han anser även att hans relation med styrelsen och ledningen är god.

<sup>57</sup> (Skjutare, 2011)

Sparbanken Öresund är en väldigt ny konstellation och är fortfarande i en övergångsfas, men dock anser vissa huvudmän att de kommer längre ifrån banken i den nya organisationsstrukturen.

### ***Att ägas av en sparbanksstiftelse***

Lars-Erik anser inte att skillnaden är särskilt stor mellan ett publikt aktiebolag och ett stiftelseägt aktiebolag sett till det rent formella. Skillnaden ligger snarare i om det är börsnoterat och vilka grundläggande värderingar som ägarna har.

I exempelvis börsnoterade bolag är pressen på avkastning och lönsamhet högre än hos Sparbanken Öresund där det fortfarande är sparbanksidén och att kunna ge tillbaka till samhället som är grundläggande.

Vid en jämförelse mellan den gamla sparbanksformen som Sparbanken Finn tillhörde och den nuvarande formen med ett stiftelseägt bankaktiebolag finns det två tydligare skillnader. “Den gamla formen hade väldigt många bra saker men det negativa var dels att man inte kunde ta in nytt kapital och att man inte kan delta i strukturförändringar.” Lars-Erik påpekar att sannolikheten att Sparbanken Öresund skall behöva ta in kapital via nyemission är relativt låg för tillfället men att det är bra att ha möjligheten ifall det skulle krävas i framtiden. Sett till Lars-Erik roll som VD ser han inte heller några större förändringar förutom att “Någonstans där bakom finns det ett gäng till som skulle kunna ha synpunkter på mitt arbete”.

### ***Relationen mellan bankstyrelsen och bankledningen***

Lars-Erik har som sagt varit VD i snart 20 år och har även varit med under olika faser i bankens historia. Sin VD-roll beskriver han på följande sätt “Som VD har man ju fullt ansvar för hela banken så på olika sätt måste jag se till att vad styrelsen har beslutat också levereras.” Han nämner att det dock främst är bankstyrelsen som står till svars för de två ägarna Sparbanksstiftelsen Öresund samt Sparbanksstiftelsen Gripen.

Vidare berättar Lars-Erik att han anser att relationen till bankens styrelse är god och att han känner de flesta sedan tidigare. Han påpekar dock att det av naturliga skäl kan finnas en asymmetri i informationsförhållandet mellan de två instanserna. “De (styrelsen) kommer ju in 10 gånger om året men vi (ledning) lever i det varje dag så det är klart att vi har ett informationsövertag som styrelsen måste känna att de får ta del av på ett relevant sätt.”

### ***Relationen mellan stiftelsen och bankledningen***

Av naturliga skäl sker relationen mellan stiftelserna och ledningen lite annorlunda ut idag än när Sparbanken Finn verkade själv. “I Sparbanksformen är det ju styrelsen som egentligen har all makt och det som stiftelsen idag utövar gjorde ju styrelsen förut. Där var ju symbiosen total.” Lars-Erik fortsätter “Bankens styrelse i den formen har ju fullständig kontroll över vad som sker i banken inklusive utdelning till projekt. Med ny uppdelning får man en tydligare råkång, där bankens styrelse enbart har en uppgift, att förvalta banken.”

Han påpekar även att styrelserna i stiftelserna tar på sig mer av en ägarroll och att fördela utdelningar. Det är de som ska leva sparbankstanken medan banken skall fokuserar på sin dagliga verksamhet. Skulle banken vilja göra några insatser sker det genom sponsring där det skriver avtal, något som inte sker vid utdelningar från stiftelsen.

En annan skillnad enligt Lars-Erik är: “Ser man till corporate governance så är det nu lite armlängds avstånd mellan banken och bankens förvaltning och ägarna.” Dock är reglerna väldigt tydliga när det gäller val av styrelse där Sparbanksstiftelsen Öresund nominerar sex personer till bankstyrelsen och Sparbanksstiftelsen Gripen nominerar tre. För de två stiftelserna är banken den största tillgången och det finns ett konkret intresse att det ska gå bra för banken. “Stiftelserna är beroende av att banken tjänar pengar så att de kan dela ut pengar. Och banken tycker det är positivt om de här pengarna kan ge reventy och på annat sätt bidra till att regionen utvecklas.” berättar Lars-Erik.

### ***Huvudmännen***

Sparbanksstiftelsen Öresund har valt att ha total 78 huvudmän där 39 är valda av kommunfullmäktige och där resterande 38 är valda av huvudmännen själva. I Sparbanksstiftelsen Gripen finns det 60 huvudmän vilket innebär att det totalt finns 138 huvudmän över stiftelserna. “Å ena sidan ger det ett väldigt brett kontaktnät och å andra sidan ställer det krav på att man håller igång det.” påpekar Lars-Erik. Huvudmännens inflytande är dock relativt begränsat. Deras huvudsakliga uppgift är att välja stiftelsens styrelse och inte bankledningens styrelse som det var i den gamla modellen vilket innebär att huvudmännen inte har någon direktpåverkan längre. Lars-Erik berättar att det på bankens senaste stämma blev en diskussion “där huvudmännen känner att de kommer längre ifrån banken än tidigare. Tidigare fanns inte den självständiga stiftelsen utan huvudmännen var mycket närmre.”



Skjutare förklarar vidare att det gäller att hitta metoder för att huvudmännen skall känna sig mer delaktiga i banken då det formellt inte går att förändra den nuvarande formen.

På Färs & Frosta Sparbank finns det en policy att ingen får sitta med i styrelsen för både stiftelsen och banken samtidigt då det kan skapa problem att sitta på båda stolar samtidigt. I Sparbanken Öresund sitter för tillfället ett antal personer både med i bankens styrelse och i någon av stiftelsernas styrelse.

Lars-Erik förklarar att målet är att det ska se likadant ut även i Sparbanken Öresund men att banken i den inledande övergångsperioden har valt den här lösningen. "Men det håller på att luckras upp och på bolagsstämman igår (läs 3 maj 2011) avgick exempelvis 2 personer." berättar Lars-Erik.

### ***Den nya banken***

Sparbanken Finn och Sparbanken Gripen gick den 1 november 2010 ihop till den gemensamma banken Sparbanken Öresund. Bankerna har länge haft olika typer av samarbete och äger exempelvis Cerdo Bankpartners ihop sedan 2001. Anledningen till att de två bankerna valde att gå ihop just nu är enligt Lars-Erik eftersom "Det sker väldigt stora förändringar i bankvärlden idag. Likviditets- och kapitalkrav samt ökade krav på rapportering. En liten bank har samma krav som en stor så det blir självklart en synergieffekt." Han påpekar även att det har handlat om timing och att en sammanslagning har diskuterats tidigare vid ett flertal tillfällen under årens gång.

Lars-Erik ser ingen större skillnad i målsättning idag jämfört med när man var två separata banker. "Nej, jag tror att det i grunden inte är så stor skillnad. De här ägarna är överens om att det är sparbanksidén som gäller. Så vi kommer bedriva verksamheten här i god sparbanksanda. Lokal närvaro, tätt kontorsnät, starkt delegerat beslutsfattande, värna om den regionala utvecklingen där vi finns." Han påpekar även att Sparbanken Öresund inte har vinstmaximering som huvudmotiv som många andra banker och att ägarna ser det på samma sätt. "Men vi måste tjäna pengar, det är det huvudsakliga sättet för att skapa kapital, för att kunna växa." påpekar Lars-Erik.

### ***Eventuellt samarbetet med Swedbank***

Många sparbanker har idag på något sätt ett samarbete med Swedbank, något som Sparbanken Öresund har valt att undvika. "Samarbetar du med Swedbank har de en monopolsituation när det gäller att leverera produkter och tjänster. Enligt vårt synsätt är det snarare en franchisemodell, de kör ju med samma produkter, samma logotyper." Han fortsätter "Vår fria position har vi sett som väldigt positivt och den har ju uppskattats av kunden." Lars-Erik tror dock att det kan vara en bra lösning för de mindre bankerna som hade haft svårt att klara sig utan stödet från just Swedbank och Sparbankernas Riksförbund.

### **4.2.2 Intervju med Lars-Olof Svensson, VD Sparbanksstiftelsen Öresund.<sup>58</sup>**

Lars-Olof han har suttit som VD för stiftelsen sedan den 1 november 2010, då stiftelsen bildades i nuvarande form. Tidigare har Lars-Olof under 13 års tid arbetat som vice VD i Sparbanken Finn. Lars-Olof besitter en diger bankerfarenhet från sitt yrkesverksamma liv vilket tog sin början som trainee på Skaraborgsbanken AB och han har även hunnit med ett gästspel på ett länsförsäkringsbolag. Han har även erfarenhet från marknadsföring på industrisida då han som ung började som internationell säljare.

Lars-Olof ser på sin roll som VD i stiftelsen enligt följande: "Att lägga en grund och en strategi för att det ska bli vad vi vill med den här styrelsen, och ta vara på det här, dvs att det ska vara en symbios mellan banken och stiftelsen. Det som är bra för banken, det är bra för stiftelsen men också bra för regionen". Lars-Olof leder stiftelsestyrelsens dagliga arbete som verkställande direktör i Sparbanksstiftelsen.

### ***Kort om intervjun***

Lars-Olof Svensson är mycket positiv till den nya strukturen hos Sparbanken Öresund, vidare tycker han att Sparbanksstiftelsen Öresunds styrelse och Sparbanken Öresunds ledning har en mycket god relation då dessa till stor del bygger på tidigare kollegie- och vänskapsrelationer. Lars-Olof vidhåller att banken har ett kostsamt IT-system, det är priset som de får betala om de ska vara en mindre oberoende aktör. Vidare har de inget intresse av något direkt samarbete med Swedbank.

---

<sup>58</sup> (Svensson, 2011)

### ***Att ägas av en sparbanksstiftelse***

Sparbanken Öresund ägs av två stiftelser som bekant och den inbördes maktbalansen regleras av ett aktieägaravtal som uttalar att Sparbanksstiftelsen Öresund tillsätter sex av nio styrelseledamöter i bankens styrelse. Det sitter sju stycken ledamöter i Sparbanksstiftelsen Öresunds styrelse. Det kan vara en nackdel att stiftelsen i sig inte kan gå ut på marknaden och ta in kapital, med det ligger i strukturen som de valt.

Stiftelsen arbetar på att bygga upp en egen ekonomi genom att ej dela ut allt som de får in från banken, detta skapar motståndskraft och minskar risken att stiftelsen måste sälja aktier i Sparbanken Öresund.

Stiftelsen underlättar att sparbanksandan kvarhålls inom banken genom dess stadgar som reglerar stiftelsens utdelning till samhället, vidare att stiftelsen och banken tillsammans upplevs agera närmare kunden via huvudmännens lokala förankring.

### ***Relationen mellan bankstyrelsen och bankledningen***

Relationen beskrivs som god av Lars-Olof, han har dock ej samma insikt i denna specifika relation så som Lars-Erik Skjutare har. Lars-Olof menar dock på att han inte har hört att det skulle vara svårigheter med kommunikationen i den relationen.

### ***Relationen mellan stiftelsen och bankledningen***

Även denna relation är mycket god menar Lars-Olof, vilket kan bero på en rad faktorer. Han menar på att då han i egen hög person fram till 1 november 2010 var operativt ansvarig för banken som Vice VD så har han dels god insikt och dels goda relationer med parterna ifråga. En av faktorerna är just att det finns gott om vänskapsrelationer mellan banken och stiftelsen då personalen i de två olika organen, Sparbanken Öresund och Sparbanksstiftelsen Öresund till stor del härstammar från Sparbanken Finn. Sen finns det från stiftelsens sida ett tydligt ägandedirektiv till banken som de två parterna är eniga om.

Det finns inga formaliserade träffar mellan bankledningen och stiftelsen, då Lars-Olof menar att parterna per automatik träffas ofta och uppdaterar varandra. Lars-Erik Andersson, som både är ordförande i stiftelsen och i banken, är en god vän till Lars-Olof och de har inte haft behov av formaliserade sammankomster förutom stämman.

Givetvis kan den täta relationen mellan banken och stiftelsen också få negativa konsekvenser, exempelvis om det börjar gå sämre för banken. Enligt Lars-Olof kan det då möjligtvis vara svårare att från stiftelsens sida i ett tidigt skede tydligt markera att åtgärder krävs av banken. Orsaken är att det även är en vänskapsrelation som kan stå på spel, vänskapskorruption som han uttrycker det. Vidare föreligger även en risk att relationen mellan dessa parter hårdnar. Men Lars-Olof menar även att med hans digra bankerfarenhet så tror han sig kunna upptäcka varningsklockor på ett mycket tidigt stadium vilket kan underlätta denna problematik. Lars-Olof menar att det är viktigt att framförallt Sparbanken Öresund får ut något positivt från Sparbankstiftelsen Öresunds verksamhet då det återspeglar sig över tiden.

### ***Huvudmännen***

Huvudmännen upplever att de kommer längre ifrån banken, precis som Lars-Erik Skjutare menar på, och att huvudmännen ibland har opponerat sig mot detta. Förut satt huvudmännen som bekant direkt i banken och utsåg bankstyrelsen. Då deras uppgift numera är att utse stiftelsens styrelse som i sin tur utser bankens styrelse med hjälp av Sparbanksstiftelsen Gripens hjälp. Lars-Olof menar på att det är och har alltid varit ganska svårt att engagera huvudmännen och få dem engagerade i banken. Och vidare att få dem att utöva inflytande på ett sätt som gagnar både banken och samhället, detta har kanske blivit ännu svårare nu.

Det är en högt prioriterad utmaning för ledningen av stiftelsen att motivera och engagera huvudmännen för att de ska känna en närmre koppling mellan banken och stiftelsen. Ett arbete som pågått på sistone är att huvudmännen har varit delaktiga för att finna två nya ledamöter till Sparbanken Öresunds styrelse. Rent formellt godkänner huvudmännen inte heller årets räkenskaper från stiftelsen, det är Länsstyrelsen som gör det, men stiftelsens huvudmän får en genomgång av det hela. Anledningen till detta är också för att ta in synpunkter från huvudmännen i protokollet till banken och Länsstyrelsen.

Lars-Olof ser det som viktigt att huvudmännen agerar som ambassadörer för banken ute i samhället, det är värdefullt för banken att utnyttja huvudmännens kontaktyta och positivt för huvudmännen att få en känsla av att de kan påverka. Som tidigare nämnt har huvudmännen makt att byta ut Sparbankstiftelsens styrelse som därpå kan byta ut sex av nio ledamöter i bankens styrelse. Dessa kan sedermera kan tillsätta en ny VD i banken osv. fram till och med att Lagen om anställningsskydd börjar verka.

Vidare åligger det på huvudmännen att besluta om strukturella förändringar så som att bilda den nya Sparbanken Öresund. Vidare även att Sparbanken Öresund aktivt gjorde frågan om “flytten av bankens säte till Malmö” till en huvudmannafråga.

### ***Den nya banken***

Den nya banken är nöjd med att de inte precis som alla andra små sparbanker i Sverige tvingas “köra sin verksamhet på franchise”. Vidare uppskattar även Sparbanken Öresund att de äger sina egna eventuella problem.

Bolagsstyrningen står inför svårigheten att engagera, motivera och dra nytta av huvudmännen. Men å andra sidan står inte banken och faller med huvudmännen, då deras förankring till bygden snarare är ett verktyg för bolagsstyrning. Huvudmännen integreras i allt större grad i olika råd, näringslivsråd, lantbruksråd m.m. för att testa nya metoder och produkter.

Den delen av huvudmännen som är politiskt tillsatta har historiskt haft en lägre delaktighetsgrad, men nu på senaste stämman i stiftelsen var det historiskt hög uppslutning. Men Lars-Olof ser ändå att han med flera har mer att göra genom att dels inför valen informera om rollen som huvudman och sedermera motivera de framröstade representanterna. Det finns inget intresse från banken eller stiftelsens sida att minska antalet politiskt tillsatta huvudmän i stiftelsen, men de är medvetna om att Färs & Frosta Sparbank har det som ambition.

Sparbanken Öresund med sin ägarstruktur blev en lösning på problemet vid fusionen just avseende att de två parterna Finn och Gripen skulle förmögenhetsmässigt ha orubbat bo (så att kapitalet blir kvar i den region där det skapades) vilket dels återspeglar sig i ägarandel i Sparbanken Öresund och dels i summorna som de två olika stiftelserna har möjlighet att dela ut. Enligt Lars-Olof finns det av den anledningen inte en möjlighet att ombilda nuvarande konstellation till en sparbank då de olika stiftelserna har olika mål som ej är förenliga. Det enda som dessa två stiftelser har gemensamt är just att de äger en bank tillsammans.

Meningsskiljaktigheter mellan Sparbanksstiftelsen Öresund och Sparbanksstiftelsen Gripen, kan förekomma då de har olika förutsättningar pga. att de har olika mycket pengar att dela ut. Sparbanksstiftelsen Öresund kommer i år dela ut upp till 30 miljoner SEK.

Trots att Sparbanksstiftelsen Gripen har mindre pengar att dela ut ställer man inga krav på högre lönsamhet då de vill att banken skall jobba försiktigt och långsiktigt.

Lars-Olof menar att om man ska se det hela rent krasst så står och faller inte Sparbanksstiftelsen Öresund med Sparbanken Öresund, han menar på att Sparbanksstiftelsen likväl kunde avyttra banken och därigenom få in kapital för att fortsätta verksamheten på annat vis. Deras målsättning har som sagt att göra med att de önskar ge tillbaka så mycket som möjligt till samhället och bygden.

### ***Eventuellt samarbetet med Swedbank***

På frågan om Sparbanken Öresund och dess stiftelse har haft något intresse av att i ägarkonstellationen få med någon annan större part så som exempelvis Swedbank, där svarar Lars-Olof blankt nej, inte heller att de vill vara beroende av andra aktörers IT-system. 1998 tog Sparbanken Finn detta viktiga beslut om självständighet från Swedbank och hittade andra leverantörer.

Avsikten var snarare att Sparbanken Finn och Sparbanken Gripen (föregångarna till Sparbanken Öresund inklusive ägarstrukturen, men i sparbanksform) ville ha med ytterligare en renodlad sparbank med avsikt på Sparbanken Syd. Avsikten var ej relevant ur ägarsynpunkt, snarare att desto fler aktörer som är med ju större kritisk massa ökar bankens effektivitet, Sparbanken Syd kom istället in som delägare i Cerdo (bolaget som levererar Sparbanken Öresunds IT-system) vilket ledde till synergieffekter där.

Sven-Olof styrker vidare att Färs & Frosta Sparbank har en “billigare administration och en bättre ersättning för vad de gör utgår”, än vad Sparbanken Öresund har, vilket grundar sig i diskussionen om man som liten aktör ska vara oberoende eller franchise, men framförallt understryker han att stora resurser satsas inom Sparbanken Öresund just på att upprätthålla en hög servicegrad mot kunderna.

Lars-Olof målar även upp ett hypotetiskt framtidsscenario där Sparbanken Öresund skulle ha viss möjlighet att agera konkurrent till Swedbank avseende samarbetspartner till de mindre sparbankerna när dessa sedermera har tröttnat på Swedbanks koncept.

## 5. TOLKNING OCH ANALYS AV EMPIRISKT MATERIAL

---

Vår analys är indelad efter våra olika huvudområden. Varje område inleds med de teoretiska implikationer gällande Principal-agentteorin och Stewardshipteorin som vi anser vara relevanta, därefter följer en analys av varje fallföretag, och till sist en jämförelse dem emellan. På så sätt blir det en tydlig struktur vilket också förenklar det jämförande element som vår uppsats ämnar undersöka. Teorierna är inte applicerbara i alla avsnitt men kommer att tillämpas där de är väsentliga för vår analys.

### 5.1 Att ägas av en sparbanksstiftelse

#### 5.1.1 Teori

Enligt Principal-agentteorin så finns det orsak att tro att det skulle kunna uppstå problem med att ha en stiftelse som ägare istället för ”vanliga” fysiska aktieägare. Problematiken skulle teoretiskt sätt kunna uppstå då de som styr stiftelsen (huvudmännen) inte själva är ägare och på så sätt kan komma att sakna incitament att driva banken till sin bästa förmåga. Det finns även anledning att misstänka att dessa huvudmän skulle kunna ha andra agendor än främst bankens framtida välmående. Flertalet av stiftelsernas huvudmän är också politiskt tillsatta vilket skulle kunna leda till att de även har politiska agendor som skulle kunna missgynna banken. En annan implikation för de båda bankernas ledningar skulle teoretiskt sätt vara att det blir lättare tryck på ledningen då kraven från stiftelserna kanske är lägre än vad de hade varit om banken hade varit ägd av fysiska aktieägare eftersom huvudmännen saknar personliga ekonomiska incitament.

#### 5.1.2 Färs & Frosta Sparbank

I Färs & Frosta Sparbank upplever bankledningen inte att det är några större skillnader med att ha en stiftelse som ägare jämfört med vanliga privata aktieägare. Per-Anders kommenterar: “Jag vill påstå att det är lika affärsdrivande att jobba i en affärsbank så tillsvida att kompetensen är precis lika hög i vår bank. Den är väldigt affärsdriven. Vi är ett aktiebolag, och vi jämför ju oss med alla andra banker. Och vi försöker ju ligga i framkant. Och det gäller både när det kommer till kompetens och medarbetares resultat”.<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> (Lundin, 2011)

Per-Anders menar också att den externa påtryckningen från Sparbanksstiftelsen Färs & Frosta är densamma som om aktierna hade varit ägda av vanliga fysiska aktieägare. Den enda skillnaden menar han är vartåt deras utdelning kommer att gå. Huvudmännens ansvar slutar vid tillsättandet av stiftelsen styrelse och den problematik som teoretiskt sätt skulle kunna uppstå med dolda agendor och avsaknad av personliga ekonomiska incitament reduceras kraftigt. Därför beskriver Principal-agentteorin inte fullt de problem som uppstår i Färs & Frosta Sparbank.

### **5.1.3 Sparbanken Öresund**

Även Lars-Erik Skjutare anser att skillnaden inte är särskilt stor mellan att ha vanliga aktieägare jämfört med att vara ägda av en stiftelse sett till det rent formella. Skillnaden ligger snarare i om bolaget är börsnoterat och vilka grundläggande värderingar som ägarna har. Aktieägaravtalet säger att Sparbanksstiftelsen Öresund tillsätter sex av de nio platser som finns i bankens styrelse. På så sätt blir Sparbanksstiftelsen Öresund storägare och har således majoritet vid eventuella voteringar. Lars-Olof påpekar dock att det inte finns några meningsskiljaktigheter i hur banken ska styras mellan de två stiftelserna, det finns ett ägardirektiv som stiftelserna är överens om.

Även i Sparbanken Öresund så slutar huvudmännens ansvar vid tillsättandet av stiftelsens styrelse och den problematik som teoretiskt sätt skulle kunna uppstå med dolda agendor och avsaknad av personliga ekonomiska incitament reduceras även här kraftigt. Därför beskriver Principal-agentteorin inte fullt de problem som uppstår i Sparbanken Öresund.

### **5.1.4 Jämförelse mellan de två bankerna**

Både Sparbanken Öresund och Färs & Frosta Sparbank anser att det inte är någon större skillnad med att vara ägda av en stiftelse och att det inte är något lättare tryck från ägarna. Den Principal-agentproblematik med huvudmän som saknar incitament och har dolda agendor som initialt beskrevs i teoriavsnittet speglas därför inte i empirin. Den bild som målas upp i de båda fallföretagens avseende stiftelseägarskapet är således lika.

Den skillnad som finns mellan Färs & Frosta Sparbank och Sparbanken Öresund är att Färs & Frosta Sparbank till 30 % ägs av Swedbank, och att de ibland önskar ha högre krav på lönsamhet. Detta kan dock förbises då Sparbanksstiftelsen Färs & Frosta är majoritetsägare.



## 5.2 Relationen mellan bankstyrelse och bankledning

### 5.2.1 Teori

Som tidigare beskrivet i teorikapitlet så ses agenten enligt Principal-agentteorin som en opportunistisk aktör som behöver styras och kontrolleras. Detta för att säkerställa att principalens intressen även ska bli agentens. Om man tolkar teorin skulle det kunna innebära att de båda bankledningarna har dolda agendor som skiljer sig från de som ägarna har. Om inte korrekta styrsystem existerar i organisationen så finns det därför risk att bankledningen inte kommer handla så som styrelsen önskar. Motsatsen till Principal-agentteorin blir Stewardshipteorin. Enligt denna teori skulle styrelsen, till skillnad från i Principal-agentteorin, se bankledningen som en god tillgång som försöker utföra sitt uppdrag till sin maximala kapacitet utan att ha några dolda agendor eller brist på incitament. Bankledningen behöver enligt denna teori således inte styras och kontrolleras på samma sätt som enligt Principal-agentteorin.

### 5.2.2 Färs & Frosta Sparbank

Relationen mellan bankledningen och styrelsen verkar vara mycket god i Färs & Frosta Sparbank. Per-Anders Lundin beskrev relationen enligt följande “Den är absolut inte kontrollerande utan mer stöttande. Sen är det klart att man har ju rätt att ställa frågor. Hur fungerar saker och så. Det hade ju varit konstigt om man inte gjort det. Man har ett gemensamt mål att lyckas”.<sup>60</sup> Ett senare citat är: “Det tror jag att precis som med modernt ledarskap, att man försöker att hjälpas åt, och vi är inte chefer utan vi är idag ledare och det försöker vi ju också infria till den grad att det fungerar så. Alla ska liksom vara sedda och hörda. Men det gäller ju även oss chefer i banken, och det uppfattar vi som att de gör i styrelsen”.<sup>61</sup>

Denna beskrivning pekar åt både Stewardshipteorin och Principal-agentteorin i den mening att relationen verkar väldigt god och stöttande (Stewardship) men att de fortfarande existerar ett tydligt ansvarsområde mellan bankstyrelsen och bankledningen (Principal-agent). Vidare menar Per-Anders att relationen mellan styrelsen och ledningen i banken är precis som i vilket annat företag som helst, något som också styrker Principal-agentteorin då företagsledning står till svars inför styrelsen.

---

<sup>60</sup> (Lundin, 2011)

<sup>61</sup> Ibid.

### 5.2.3 Sparbanken Öresund

Även fast Lars-Erik Skjutare beskriver relationen till bankstyrelsen som god och att det finns tydliga vänskapsband mellan styrelsen och bankledningen, så är Principal-agentrelationen mer påtaglig i Sparbanken Öresund. Lars-Erik Skjutare beskriver sin VD-roll på följande sätt “Som VD har man ju fullt ansvar för hela banken så på olika sätt måste jag se till att vad styrelsen har beslutat också levereras. Jag har ett stort ansvar inför styrelsen och de litar på att jag levererar det som ska levereras.”<sup>62</sup>

Lars-Erik tar även upp ett element som kan kopplas till *hidden information* som enligt Principal-Agent teorin kan leda till att en ökad kontroll krävs från principalen. Detta gäller den asymmetri i informationsförhållandet som finns mellan de två olika instanserna. “De (styrelsen) kommer ju in 10 gånger om året men vi (ledning) lever i det varje dag så det är klart att vi har ett informationsövertag som styrelsen måste känna att de får ta del av på ett relevant sätt”.<sup>63</sup>

### 5.2.4 Jämförelse mellan de två bankerna

Relationen mellan bankstyrelse och bankledning ter sig lite olika i de olika bankerna. Även då båda bankerna verkar ha en väldigt god relation med sina styrelser så visar sig Stewardshipteorin lite tydligare i Sparbanken Färs & Frosta än vad den gör Sparbanken Öresund. Detta gör att Principal-agentteorin känns mer påtaglig i Sparbanken Öresund. Det bör dock sägas att dessa element även kan finnas i Färs & Frosta Sparbank men att de inte yttrades på samma sätt i våra intervjuer. Slutligen bör det också nämnas att Sparbanken Öresund är en väldigt ung bank och således inte har alla strukturella former tagit plats än.

---

<sup>62</sup> (Skjutare, 2011)

<sup>63</sup> Ibid.

## 5.3 Relationen mellan stiftelse och bankledning

### 5.3.1 Teori

Precis som i relationen mellan bankledning och styrelse så skulle problem kunna uppstå enligt Principal-agentteorin om bankledningen skulle ha dolda agendor gentemot stiftelsen. Sparbanksstiftelsen skulle i så fall behöva utöva en noggrann kontroll av sin bankledning för att detta ska undvikas, och för att stiftelsens intressen även ska bli bankledningens intressen.

### 5.3.2 Färs & Frosta Sparbank

I relationen mellan bankledningen och stiftelsen finns det aspekter som stämmer väl in med Principal-agentteorin. Bland annat förhållandet att ägaren har kontroll över ledningen i företaget. Det nämns i intervjun med Per-Anders Lundin där han påpekar att “Ja, stiftelsen är ju ägaren, och ägaren har ju privilegiet att är det så att man inte sköter sig så kan man ha synpunkter på det och då kan man ju utreda vissa saker”.<sup>64</sup> Ett senare citat: “Men det är ju precis som i all aktiebolagsverksamhet, att om ledningen inte fungerar så måste både ägare och styrelse agera”.<sup>65</sup>

Relationen mellan bankledning och stiftelse verkar vara väldigt god och stöttande men det är ju möjligt att sämre tider för banken skulle leda till att Principal-agentrelationen blev mer påtaglig. Om Färs & Frosta Sparbank exempelvis skulle få finansiella problem är det möjligt att kraven på bankledningen skulle öka och att relationen skulle bli av mer kontrollerande art. Detta stöds i intervjun med Bengt-Sture Olsson som talar om tillsättandet av VD. Även fast stiftelsen i sig inte kan avsätta VD eller ta några operationella beslut eftersom det är bankstyrelsens uppgift, så är det stiftelsen som tillsätter bankens styrelse. Stiftelsen har på så sätt en väldigt stor indirekt makt att kunna driva igenom sin vilja. Om stiftelsen skulle önska att byta ut bankledningen kan de genomföra detta genom att tillsätta rätt personer i bankstyrelsen som sedan kan agera mot bankledningen. Bengt-Sture Olsson berättar vidare “Stiftelsen är en så stor ägare att de kan driva igenom vad de vill, de behöver inga allianser, dock bör hänsyn tas till aktieägaravtalet”.<sup>66</sup> I relationen finner vi dock främst stöd som pekar mot att relationen karaktäriseras mer av Stewardshipteorin.

---

<sup>64</sup> (Lundin, 2011)

<sup>65</sup> Ibid.

<sup>66</sup> (Olsson, 2011)

Bengt-Sture som är ordförande i Sparbanksstiftelsen kommenterar, "Stiftelsen uppfattar att de har ett mycket fint samarbete med bankledningen. De har kontakt 1-2 gånger per månad och de sitter gemensamt med i bankens marknadskommitté där de träffas 7-8 gånger per år".<sup>67</sup> Även materialet från intervjun med Per-Anders stämmer väl in med detta "Vi har ett jättegott samarbete med dem och det är inga problem med det, tvärtom ser vi det som en tillgång att det är så".<sup>68</sup> Vidare berättar han, "Vi gör allting i samförstånd. Vi har inga konflikter med dem, och har aldrig haft vad jag vet. Jag har varit här i tre år och det har aldrig varit någonting utan det är ju väldigt bra".<sup>69</sup>

Även bankens visioner om framtiden blir planerade i samförstånd mellan bankledning och stiftelse. Per-Anders förklarar på frågan om det ofta är så att ledningarnas visioner går isär om framtiden att "Nej, utan, man kan säga att det är mer att man tillsammans har en gemensam vision om framtiden och då får man försöka att kugga ihop dem till något som är väldigt bra".<sup>70</sup>

### 5.3.3 Sparbanken Öresund

I Sparbanken Öresund finner vi underlag som också stödjer Principal-agent teorin. Främst yttrar sig detta på samma sätt som i fallet med Färs & Frosta Sparbank genom att Sparbanksstiftelsen Öresund har stor makt i tillsättandet bankstyrelsen som således sedan kan byta ut bankledningen.

Stewardshipteorin visar sig också väldigt tydlig i Sparbanken Öresund. Enligt Lars-Olof har Sparbanksstiftelsen Öresunds styrelse och Sparbanken Öresunds ledning en mycket god relation. Den bygger till stor del på tidigare kollegie- och vänskapsrelationer eftersom stora delar av de anställda i Sparbanken Öresund härstammar från tidigare Sparbanken Finn. Lars-Olof var även tidigare Vice VD så han har dels god insikt och dels goda relationer med de olika parterna.

---

<sup>67</sup> (Olsson, 2011)

<sup>68</sup> (Lundin, 2011)

<sup>69</sup> Ibid.

<sup>70</sup> Ibid.

Lars-Olof beskriver bland annat sin roll i stiftelsen, ”Att lägga en grund och en strategi för att det ska bli vad vi vill med den här styrelsen, och ta vara på det här, dvs. att det ska vara en symbios mellan banken och stiftelsen. Det som är bra för banken, det är bra för stiftelsen men också bra för regionen”.<sup>71</sup> Det finns inte heller några formaliserade träffar mellan bankledningen och Stiftelsen, detta då Lars-Olof menar att parterna per automatik träffas ofta och uppdaterar varandra. Lars-Erik som både är ordförande i Sparbanksstiftelsen Öresund och i banken är en god vän till Lars-Olof och de har inte haft behov av formaliserade sammankomster förutom stämman.

Det verkar således uppenbart att stora delar av relationen karaktäriseras av ett stöttande istället för ett kontrollerande. Lars-Olof påpekar dock i intervjun att vid sämre tider så kan det möjligtvis ”vara svårare att från stiftelsens sida i ett tidigt skede tydligt markera att åtgärder krävs av banken, då det även är en vänskapsrelation som kan stå på spel”.<sup>72</sup> Vidare föreligger även en risk att relationen mellan dessa parter blir försämrade under en sämre period för banken.

#### **5.3.4 Jämförelse mellan de två bankerna**

Bankerna är i fråga om relationen mellan bankledningen och stiftelse väldigt lika. Både Sparbanken Öresund och Färs & Frosta Sparbank påpekar att de har mycket goda relationer till sina styrelser och att det föreligger ett gott samarbete. Relationen ger därför mer stöd till Stewardshipteorin då relationen ses som mer stöttande än kontrollerande i båda fallen. Det som ger Principal-agentteorin stöd är just den makt som stiftelserna kan utöva då de tillsätter bankernas styrelse som således kan avsätta bankledningen. Båda fallföretagen påpekar också att om banken skulle nå ett sämre ekonomisk läge att denna relation kan komma att förändras och då kanske komma att karaktäriseras mer av Principal-agentteorin.

---

<sup>71</sup> (Svensson, 2011)

<sup>72</sup> Ibid.

## 5.4 Huvudmännen

### 5.4.1 Teori

I enlighet med Principal-agentteorin borde det finnas existerande problem mellan de två olika grupperingarna inom bankkonstellationerna, Sparbanksstiftelsens styrelse och bankens operativa ledning. Det borde finnas, dels dolda agendor hos vissa huvudmän och dold information hos bägge parterna. Avseende Stewardshipteorin utgår vi från att principalen intar en stöttande roll gentemot agenten. Och att det sker ett informationsutbyte i bägge riktningarna mellan parterna för att hjälpa den gemensamma processen framåt.

### 5.4.2 Färs & Frosta Sparbank

Det avslöjas inte från bankledningens sida om huvudmännen skulle ha opponerat sig mot distansen i den givna relationen vilket enligt Principal-agentteorin borde utgöra ett problem. Sparbanksstiftelsen har många huvudmän, målsättningen är att minska antalet med utgångspunkt på de politiskt tillsatta. I empirin få vi beskrivet för oss att de politiskt tillsatta huvudmännen uppfattar uppdraget som en restpost, detta ses givetvis negativt från bankens sida. Det finns två lösningar på detta problem, dels att proaktivt utbilda politiker för vad det innebär att vara huvudman och dels att minska antalet politiskt tillsatta huvudmän. Det sistnämnda tillvägagångsättet förespråkas av Sparbanksstiftelsen Färs & Frostas styrelse och ledningen för Färs & Frosta Sparbank.

Avseende den politisk delaktighet bland huvudmännen så finns det givetvis för- och nackdelar med upplägget. Det torde vara klokt med en politisk inblandning som vakar över vad politikerna en gång har skapat. Å andra sidan kan risk föreligga att bankens kunder är missnöjda med att bankens verksamhet styrs politiskt, med centrala agendor. Huvudmännens makt ligger på en hög strategisk nivå, det var tillika dessa som hade en avgörande roll i det strategiska beslutet att gå samman med Swedbank. Anledningen till att dessa sedermera eventuellt uppfattar sig vara ”längre ifrån” banken kan grunda sig i dold eller obefintlig information till huvudmännen då beslutet togs.

Per-Anders Lundin ser å andra sidan framförallt huvudmännen som en god tillgång som sprider gott rykte om banken och är en enkel och jordnära marknads- och affärskanal. Bengt-Sture uttrycker det som en närhet i bygden, vidare uppskattar han att huvudmännens existens är värdefull för Färs & Frosta Sparbank.

### 5.4.3 Sparbanken Öresund

Sparbanksstiftelsen Öresund har också många huvudmän, dock inte så många som Sparbanksstiftelsen Färs & Frosta. Huvudmännen i denna stiftelse har öppet orerat (enligt bankledningen) att de upplever att de kommit ”längre ifrån” bankens verksamhet i och med den ovan beskrivna omstruktureringen. Sparbanksstiftelsens VD Lars-Olof menar att han redan arbetar och framöver ska öka sin insats proaktivt inför valet 2014 avseende att informera vad det innebär att vara huvudman, vilket ska bidra till ett ökat engagemang bland dessa. Vidare ser man från stiftelsen och bankens sida det enbart positivt att en del av huvudmännen speglar den politiska faunan i samtid.

Huvudmännens makt ligger på en hög strategisk nivå och det var då tillika dessa som hade en avgörande roll i det strategiska beslutet att gå samman med Sparbanken Gripen till Sparbanken Öresund. Det är därför klokt att Sparbanken Öresund tycks behandla vissa bankfrågor så som en fråga för huvudmännen då detta ökar huvudmännens medverkan. Anledningen till att dessa sedermera eventuellt uppfattar sin position som ”längre ifrån” banken, kan grunda sig i dold eller obefintlig information till huvudmännen då beslutet togs. Från bankens operativa ledning med Lars-Erik Skjutare i spetsen understryks huvudmännens essentiella roll i lokalsamhället, där de agerar byns röst. De är även en bra marknads- och affärskanal för banken.

### 5.4.4 Jämförelse mellan de två bankerna

De två bankerna är rörande överens om att huvudmannaorganisationen är till godo för bankerna (vilket för tankarna mot Stewardshipteorin) då de ökar kontaktytorna till deras kunder på ett lokalt plan. Vidare fungerar de som ett led i omvärldsbevakningen. Däremot, avseende bankernas uppfattning gällande om huvudmännen är nöjda och glada över dagens organisatoriska utfall, skiljer sig de två bankerna åt. Sparbanken Öresund är medveten om problematiken medan i Färs & Frosta Sparbanks fall nämns inte problematiken lika tydligt. Slutligen ser Sparbanken Öresund det som positivt att en del av huvudmännen utses och präglas av de politiska valen medan Färs & Frosta Sparbank inte lika fullt ut ser det som positivt. Slutligen så kan man uttyda att det finns små problem med dold information hos bankledningen då huvudmännen inte kan se eller uppfatta allt som bankledningen gör.

Denna brist på insyn försöker dock de båda bankerna minimera genom olika informationsträffar riktat mot huvudmännen i stiftelserna.

## **5.5 Swedbanks inblandning**

### **5.5.1 Teori**

I denna fråga har bankerna valt två helt olika lösningar. Färs & Frosta Sparbank har valt att ha ett samarbete med Swedbank medan Sparbanken Öresund har valt att agera som en självständig aktör. Detta belyser frågan om vertikal integration.

Det föreligger teoretiskt sätt en ekonomisk fördel i att köpa in tjänster från en extern aktör om denne kan nå skalfördelar. I detta fall erbjuder exempelvis Swedbank en mer kostnadseffektiv internetplattform än vad någon av bankerna kan bistå själva. Nackdelar med att köpa in produkter från Swedbank kan uppstå då sparbankernas varumärke lätt kan förvirras med Swedbank.

I Färs & Frosta Sparbanks fall kan man tänka sig att det skulle kunna uppstå hold-up problem om Swedbank helt plötsligt hade valt att höja priset på exempelvis datasystemet. Eftersom Swedbanks datasystem är så pass integrerat i Färs & Frosta Sparbanks verksamhet hade det blivit både jobbigt och kostsamt att byta.

### **5.5.2 Färs & Frosta Sparbank**

Bengt-Sture Olsson anser att relationen med Swedbank är mycket bra men påpekar att det trots allt finns skillnader i hur de olika parterna vill driva banken. "Swedbank har som utgångspunkt att maximera vinsten och plocka ut så mycket som möjligt, Färs & Frosta å sin sida vill att banken som har funnits i 172 år ska vara stabil och klara sig genom kriser tack vare sin lite försiktiga politik."<sup>73</sup> Swedbank hade gärna sätt att Färs & Frosta Sparbank hade en högre lönsamhet och lägre likviditet men har på grund av sitt trettioprocentiga minoritetsägande svårt att driva igenom den typen av förändringar.

Färs & Frosta Sparbank har, genom att köpa in både Swedbanks datasystem samt andra produkter, kunnat utnyttja Swedbanks stordriftsfördelar precis som teorin förespråkar.

---

<sup>73</sup> (Olsson, 2011)



Bengt-Sture Olsson berättade blandat annat att “Sparbanken Öresunds plattform var betydligt mindre kostnadseffektiv och deras datakostnader var 100 miljoner högre per år.”<sup>74</sup> Den ovannämnda teoretiska problematiken med eventuella *hold-up problem* existerar inte i vår empiri. Färs & Frosta Sparbank har löst ovanstående problem genom att Sparbankernas Riksförbund, som är ett branschförbund som representerar sparbanker, förhandlar fram avtalet med Swedbank gällande kostnader för datasystem och andra tjänster. Enligt teorin är det svårt att skriva kompletta kontrakt men det borde vara fördelaktigt om det finns en extern part som sköter just kontraktshanteringen.

Relationen mellan Swedbank och Färs & Frosta Sparbank borde enligt Stewardshipteorin vara av en mer stöttande karaktär. Om Swedbank skapar en bra arbetsmiljö för bankledning borde prestationen även bli bättre. Samtidigt borde Swedbank arbeta ytterligare för att vara ett stöd och en tillgång för bankledningen. Som vi tidigare har nämnt är Färs & Frosta Sparbank nöjda med sitt samarbete med Swedbank. Dock är det svårt att utifrån intervjuerna helt fastställa hur pass stöttande Swedbank är gentemot bankledningen. Snarare verkar Swedbank visa sitt stöd genom att överlåta stor del av ansvaret på bankledningen och att visa att man har förtroende för hur de utför arbetet. Det blir med andra ord en mer tystlåten roll där man visar sitt stöd genom att ge banken mycket integritet.

### 5.5.3 Sparbanken Öresund

Sparbanken Öresund valde 1998 att säga upp avtalet med Swedbank för att kunna vara helt oberoende. På så sätt slipper banken eventuella *hold-up problem*. Idag äger Sparbanken Öresund, tillsammans med Sparbanken Syd, istället Cerdo Bankpartners som levererar deras IT-system. Cerdo har troligtvis inte samma stordriftsfördelar som Swedbank och kostnaden borde därför vara högre. Det är dock svårt att avgöra hur hög kvalitén på respektive system är utifrån den empiri vi har samlat in.

### 5.5.4 Jämförelse mellan de två bankerna

Den enskilt största skillnaden mellan de två bankerna är just att Färs & Frosta Sparbank har med Swedbank som delägare medan Sparbanken Öresund helt har valt att inte ha det.

---

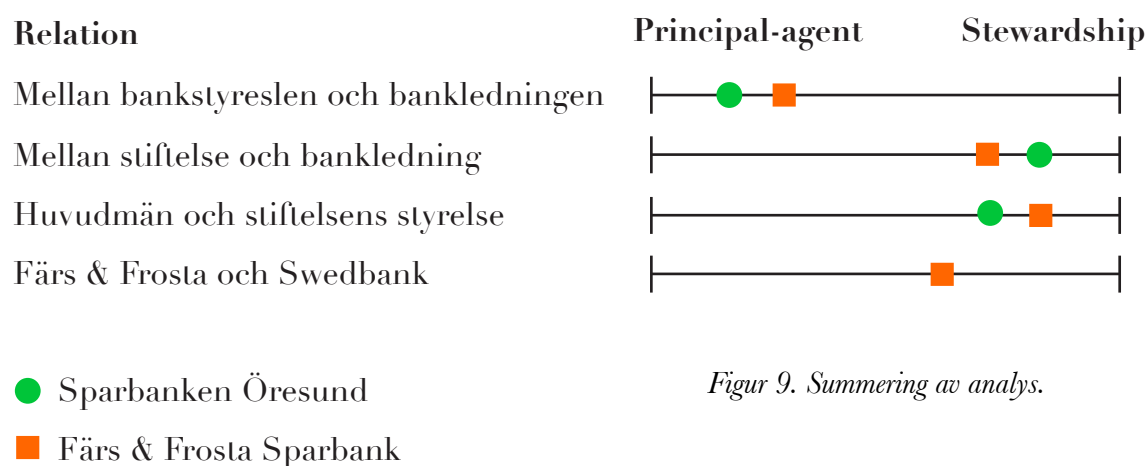
<sup>74</sup> (Olsson, 2011)

I Sparbanken Färs & Frostas fall verkar inte relationen med Swedbank enbart karaktäriseras av agentproblem eller något tydligt stöd. Snarare är det en hybrid av både teorier som bäst beskriver relationen. Det finns vissa problem med att Swedbank gärna vill ha högre lönsamhet men de verkar ha lösts relativt bra. Sedan har Swedbank valt att inte lägga sig i den dagliga verksamheten i allt för stor utsträckning vilket skulle kunna hänvisas till Stewardshipteorin.

Sparbanken Öresund har å andra sidan har ingen relation med Swedbank vilket innebär att det är svårt att göra en jämförelse med Färs & Frosta Sparbank avseende just den biten. Dock har de två bankerna gjort olika val i frågan om man skall köpa in eller producera en tjänst själv. Båda bankerna verkar nöjda med sina system och framhåller vilka fördelar de har med just sitt system i jämförelse med konkurrenterna. Swedbank borde dock, tack vare sin storlek, kunna utnyttja sina skalfördelar och vara mer effektiva.

## 5.6 Summering

Avslutningsvis har vi valt att visualisera ovanstående analys i en enkel tabell (figur 9) för att underlätta för läsaren. Vi har gjort en relativ uppskattning av vilken teori som beskriver den berörda relationen bäst och hur de två bankerna förhåller sig till varandra.



Figur 9. Summering av analys.

I relationen mellan bankstyrelse och bankledning är Principal-agentteorin mest tillämpningsbar. I relationen mellan sparbanksstiftelsen och bankledningen men även i relationen mellan huvudmännen och styrelsen i sparbanksstiftelsen karakteriseras denna snarare av Stewardship. Slutligen är även Swedbanks inblandning i ägarstrukturen kring Färs & Frosta Sparbank karakteriserad av Stewardship.

Vi har visat på att en teori inte alltid är fullständigt applicerbar på de reella fall vi har studerat. Många gånger krävs i stället att man utifrån givna teorier men med hjälp utav fallet i fråga anpassar och skapar en hybrid av de gängse teorierna för ökad verklighetsförankring.

Det borde ligga i våra fallföretags intresse att utöka integreringen och minska kommunikationsproblemen mellan de olika instanserna. Detta är något som bankerna hävdar att de arbetar idogt med redan idag, men vi kan tycka att det arbetet borde utvidgas ytterligare. Däremot får vi känslan av att moderna organisationer går mer mot typen som kan beskrivas av Stewardshipteorin.

## 6. SLUTSATSER

---

### 6.1 Vad har vi kommit fram till?

#### 6.1.1 Vårt syfte

Syftet med vår uppsats var att undersöka relationen mellan sparbanksstiftelsens styrelse, bankstyrelse och bankledning i två stiftelseägda bankaktiebolag. Ägarstrukturen och relationen mellan stiftelse och företagsledning är inte unik i sig men den är förhållandevis dåligt dokumenterad. Målet med uppsatsen var således att ge denna relation en beskrivning med hjälp av ett teoretiskt ramverk, och att se om det föreligger några problem i denna form av bolagsstyrning.

#### 6.1.2 Besvaras frågeställningen?

Inledningsvis valde vi att beskriva relationen mellan sparbanksstiftelsens styrelse, bankstyrelsen samt bankledning. I vår problemdiskussion lyfte vi fram faktorer och teorier som pekade på att det borde möjligen uppstå problem i relationen mellan de olika parterna i bankkonstellationerna. Vi applicerade därför Principal-agentteorin och Stewardshipteorin, som beskriver två olika synsätt på relationer, på vårt empiriska material.

Vi anser att vi på ett bra sätt har besvarat vår frågeställning då vi har utrett den teoretiska problematik som kan förekomma och har jämfört den med vårt empiriska material. Vår slutsats är kortfattat att ingen av teorierna enskilt kan beskriva relationen mellan stiftelse och bankledning, men att de båda är applicerbara och ger en bra beskrivning på olika delar av relationen i spannet mellan stiftelse och bankledning.

#### 6.1.3 Våra reflektioner

En tydlig skillnad mellan de banker vi har studerat och andra bolag på den svenska marknaden är att distansen mellan ägare och företagsledningen är större i det stiftelseägda bankaktiebolaget. Detta främst beroende på att det inte finns några fysiska aktieägare och att det finns en nivå till i ägarstrukturen. Vid jämförelsen med andra associationsformer påminner bankernas ägarform till viss del om institutionellt aktieägarskap som ofta kallas det ansiktslösa kapitalet. Problematiken som ofta upplevs med det ansiktslösa kapitalet blir dock inte lika påtaglig i stiftelseägda bankaktiebolag då det snarare finns tydliga representanter för det faktiska ägandet.

En stor distans mellan ägare och ledning har självklart både för- och nackdelar som värderas olika beroende på vem som tillfrågas. Vi menar därför att valet av associationsform spelar oerhört stor roll för just den här frågan och vilken syn företaget har på interna maktrelationer.

## **6.2 Hur har vår metod påverkat uppsatsens resultat?**

Vi har använt oss av semistrukturerade intervjuer med möjlighet för intervjuobjektet att delvis själv sätta sin prägel på materialet. Genom att använda detta tillvägagångssätt har vi under insamlandets gång upptäckt att respondenterna ogärna uttalar sig negativt om sin arbetsplats och den associationsform som de verkar i. Vårt resultat hade kanske varit annorlunda om vi hade erbjudit våra fallföretag möjligheten att vara anonyma i vår uppsats. Fördelen vid en sådan lösning hade varit att vi hade kunnat få mer ärliga och öppna svar från våra respondenter. Dock är detta enbart ett rent hypotetiskt resonemang då våra respondenter kanske har varit helt ärliga och öppna, vilket är svårt för oss att avgöra.

För att få ett mer omfattande resultat hade det också varit av intresse att få intervjuva fler personer inom de två fallföretagen då det hade gett oss en djupare bild av hur relationerna verkligen ser ut. Det hade dessutom varit spännande att få intervjuva någon som har god insikt i fallföretagen men som själv inte är anställd i någon av bankerna. En sådan person hade troligtvis kunnat ge oss en mer objektiv beskrivning av relationerna. Det bör också nämnas att vår slutsats inte bör betraktas som generaliserbar för alla stiftelseägda bankaktiebolag då vi enbart har undersökt förhållandet inom två regionala banker. Med mer tid och resurser så hade det naturligtvis varit intressant att få studera fler banker för att få ett statistiskt sätt mer säkerställt resultat. Våra slutsatser kring våra fallföretag har blivit relativt breda då vi har valt att undersöka flera relationer inom varje företag. Hade vi å andra sidan fokuserat på enbart en relation, exempelvis bankledning och bankstyrelse, hade vår slutsats troligtvis varit av en djupare karaktär.

## **6.3 Beskriver de valda teorierna verkligheten?**

Vi har kommit fram till att ingen av teorierna enskilt ger en bra beskrivning på de relationer mellan sparbanksstiftelsens styrelse, bankstyrelse och bankledning som vi har undersökt. Däremot så finner vi stöd för att olika delar av relationerna på bra sätt beskrivs genom både Principal-agentteorin och Stewardshipteorin.

I hierarkiska organisationer kommer det i vår mening alltid att finnas kvar ett grundläggande element som kan beskrivas med Principal-agentteorin. Detta uppstår när det finns en uppdragsgivare och en uppdragstagare. Det skulle i vår mening rent teoretiskt sätt finnas två sätt att undgå detta problem. Antigen genom att ha en helt platt organisation där alla äger lika mycket och bestämmer lika eller genom upprättandet av helt kompletta kontrakt där det inte lämnas något utrymme för dolda agendor eller dold information. Detta är dock rent hypotetiska scenarion och existerar sällan i verkligheten. Att relationerna mellan sparbanksstiftelsens styrelse, bankstyrelse och bankledning enbart skulle karakteriseras av Principal-agentteorin anser vi dock vara felaktigt. Även om det finns tydliga element av övervakande, styrande och kontrollerande så ser relationerna annorlunda ut än vad som strikt beskrivs utifrån Principal-agentteorin. Den grundläggande organisationsstrukturen med olika nivåer inom våra fallföretag beskrivs däremot bra med hjälp av Principal-agentteorin. Detta yttrar sig exempelvis i styrelsens makt att tillsätta bankledning.

Vidare menar vi att även Stewardshipteorin ger en bra förklaring på hur man hanterar de olika maktrelationerna i organisationen. Båda bankerna ser sin organisationsstruktur som fördelaktig och anser exempelvis att deras huvudmän är en tillgång för banken.

I båda fallföretagen planeras bankens framtid gemensamt av både stiftelse och bankledning. Detta pekar därför mot att Stewardshipteorin bättre beskriver de olika relationerna inom banken. Således kan man alltså sammanfatta att olika delar av relationerna kan beskrivas med hjälp av olika teorier. Enbart en av teorierna räcker inte.

Slutsatserna kring transaktionskostnadsteorin är också ganska enhälliga. Även fast våra fallföretag har valt olika lösningar av exempelvis IT-system så är båda företagen väl medvetna om de fördelar och nackdelar som de olika valen för med sig. Det behöver nödvändigtvis inte vara så att en av bankerna gör rätt och den andra fel. Oavsett vilket val de gör så medför det i det här fallet både för- och nackdelar. Valet som Färs & Frosta Sparbank har gjort verkar främst grunda sig på de ekonomiska fördelar banken kan nå genom att ha en extern part som levererar en del av deras tjänster. Sparbanken Öresund har å andra sidan valt att vara helt självständiga och på så sätt äga sina egna problem. I vår mening är inget av valen direkt rätt eller fel utan är snarare av strategisk karaktär. Vi menar därför att transaktionskostnadsteorin väl beskriver den avvägning som företag behöver göra vid beslut gällande vertikal integration.

## **6.4 Avslutande ord**

Vår uppsats visar att det alltid kommer att vara av intresse att undersöka olika associationsformer och organisationsstrukturer, samt att undersöka dess betydelse för bolagsstyrning. I inledningen av vårt arbete trodde vi att ägarformen stiftelseägda bankaktiebolag skulle kunna ge upphov till vissa problem. Dock har det visat sig att bankerna snarare upplever ägarformen som en fördel och att den stärker bankerna konkurrenskraft på den regionala marknaden.

## **6.5 Förslag till vidare forskning**

Det hade varit av intresse att studera hur olika teorier kan appliceras på relationen mellan ägare och styrelse beroende på val av associationsform. Det hade också varit intressant att utvidga forskningen till att även omfatta banker med andra ägarkonstellationer för att eventuell påvisa liknande styrproblem mellan ägare och bankledning.

## 7. KÄLLFÖRTECKNING

---

### 7.1 Tidskriftsartiklar

Bergendahl, G., & Lindblom, T. (2008). Evaluating the performance of Swedish savings banks according to service efficiency. *European Journal of Operational Research* (185), 1663-1673.

Buckland, R., & Thion, B. (1991). Organizational structure, objectives and agency relationships in banking services: The cases of the Cr dit Agricole and trustee savings banks. *62* (3), 355-391.

Davis, J., & Donaldson, L. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management* , 16 (1), 50-52.

### 7.2 B cker

Bell, E., & Bryman, A. (2005). *F retagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber AB.

Besanko, D., Dranove, S., Schaefer, S., & Shanley, M. (2010). *Economics of Strategy*. Asia: John Wiley & Sons Pte Ltd.

Davidson, B., & Patel, R. (2003). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur AB.

Holme, I., & Solvang, B. (1997). *Forskningsmetodik - Om Kvalitativa och Kvantitativa Metoder*. Lund: Studentlitteratur AB.

Jacobsen, D. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

Lundahl, U., & Skärvad, P. (2009). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur AB.

Malmström, Györki, & Sjögren. (2006). *Bonniers svenska ordbok*. Stockholm: Albert Bonniers Förlag AB.



### 7.3 Elektroniska källors

Färs & Frosta Sparbank<sup>1</sup>. (2011). *Färs & Frosta Sparbank i korthet*. Hämtat från <http://www.fofspar.se/om-fars-frosta-sparbank/fakta-om-banken/index.htm> 2011-04-11

Färs & Frosta Sparbank<sup>2</sup>. (2011). *Om Färs & Frosta Sparbank*. Hämtat från <http://www.fofspar.se/om-fars-frosta-sparbank/fakta-om-banken/index.htm> 2011-04-12

Färs & Frosta Sparbank<sup>3</sup>. (2011). *Styrelse*. Hämtat från <http://www.fofspar.se/om-fars-frosta-sparbank/fakta-om-banken/styrelse/index.htm> 2011-05-09

Färs & Frosta Sparbank<sup>4</sup>. (2011). *Bankledning*. Hämtat från <http://www.fofspar.se/om-fars-frosta-sparbank/fakta-om-banken/bankledning/index.htm> 2011-05-09

Nationalencyklopedin<sup>1</sup>. (2011). *sparbank*. Hämtat från <http://www.ne.se/sparbank> 2011-04-15

Nationalencyklopedin<sup>2</sup>. (2011). *Stiftelse*. Hämtat från <http://www.ne.se/stiftelse> 2011-05-09

Nationalencyklopedin<sup>3</sup>. (2011). *Aktiebolag*. Hämtat från <http://www.ne.se/aktiebolag> 2011-04-14

Nationalencyklopedin<sup>4</sup>. (2011). *bankaktiebolag*. Hämtat från <http://www.ne.se/bankaktiebolag> 2011-04-11

Nationalencyklopedin<sup>5</sup>. (2011). *Källkritik*. Hämtat från <http://www.ne.se/kallkritik> 2011-05-05

Swedbank. (2011). *Bankens historia*. Hämtat från <http://www.swedbank.se/om-swedbank/fakta-om-swedbank/bankens-historia/index.htm> 2011-05-24

SFS (1987:619). *Sparbankslagen*. Stockholm: Justitiedepartementet.

SFS (2004:297). *Lagen om bank- och finansieringsrörelse*. Stockholm: Justitiedepartementet.

Sparbanken Öresund<sup>1</sup>. (2011). *Snabba fakta*. Hämtat från [http://www.sparbankenoresund.se/om-oss/snabba\\_fakta/Sidor/default.aspx](http://www.sparbankenoresund.se/om-oss/snabba_fakta/Sidor/default.aspx) 2011-05-09

Sparbanken Öresund<sup>2</sup>. (2011). *Om oss*. Hämtat från <http://www.sparbankenoresund.se/om-oss/Sidor/default.aspx> 2011-05-08

Sparbankernas Riksförbund. (2011). *190-års jubileum*. Hämtat från <http://www.sparbankerna.se/web/page.aspx?refid=139> 2011-05-17

Sparbanksstiftelsen Öresund. (2011). *Verksamheten*. Hämtat från <http://www.sparbanksstiftelsenoresund.se/stiftelsen/verksamheten/index1,9.htm> 2011-05-05

## 7.4 Pressmeddelanden

Sparbanken Syd. (2011). *Sparbanken Syds huvudmän röstade mot ett samgående med Finn och Gripen*. Hämtat från [http://www.sparbankensyd.se/om\\_banken/Press/Pressrealeser/Sparbanken-Syds-huvudman-rostade-mot-ett-samgaende-med-Finn-och-Gripen/](http://www.sparbankensyd.se/om_banken/Press/Pressrealeser/Sparbanken-Syds-huvudman-rostade-mot-ett-samgaende-med-Finn-och-Gripen/) 2011-05-01

## 7.5 Muntliga källor

Lundin, Per-Anders; vice VD i Färs & Frosta Sparbank. Muntlig intervju. (2011-04-28). Färs & Frosta Sparbank, Lund.

Olsson, Bengt-Sture; stiftelseordförande i Sparbanksstiftelsen Färs & Frosta. Muntlig intervju. (2011-04-19). Färs & Frosta Sparbank, Lund.

Skjutare, Lars-Erik; VD i Sparbanken Öresund. Muntlig intervju (2011-05-04). Sparbanken Öresund, Malmö.

Svensson, Lars-Olof; VD i Sparbanksstiftelsen Öresund. Muntlig intervju. (2011-05-13). Sparbanken Öresund, Lund.

## 8. BILAGOR

---

### 8.1 Bilaga 1 Intervjufrågor till Per-Anders Lundin,

- 1) Vill du beskriva vem du är och vad du har gjort tidigare?
- 2) Kan du berätta vad du har för roll i banken.
- 3) Har du någon erfarenhet av liknande uppgifter i annan verksamhet/bankverksamhet?
  - a) Hur skiljer den sig mot att jobba i en sparbank?
  - b) Vad ser du för fördelar och nackdelar med stiftelsen som ägare?
- 4) Hur påverkas ledningen och ert arbete av att Swedbank äger 30% av banken?
  - a) Positivt/negativt?
  - b) Hur påverkas ledningens arbete av ägarnas olika intressen?
- 5) Hur ofta träffar ni i ledningen styrelsen?
- 6) Hur skulle du vilja beskriva den relationen?
  - a) Stöttande?
  - b) Kontrollerande?
- 7) Har ni någon kontakt med stiftelsen och i så fall hur skulle du vilja beskriva den relationen?
- 8) Händer det ofta att ledningens visioner om framtiden går isär med stiftelsen och Swedbank?
  - a) Hur löses sådana problem?

### 8.2 Bilaga 2 Intervjufrågor till Bengt-Sture Olsson

1. Vill du beskriva vem du är och vad du gjort tidigare?
2. Kan du berätta vad du har för roll i stiftelsen
3. Vilken roll har du i banken, om vi bortser från stiftelsearbetet?
4. Har du någon erfarenhet av liknande uppgifter i annan verksamhet/bankverksamhet?
5. Hur skiljer den sig mot att jobba i en sparbank?
6. Hur ofta sammanträder stiftelsen, dels styrelsen och dels alla (inklusive huvudmännen)
7. Vad avhandlas rent generellt när stiftelsen sammanträder under ett ordinarie möte?
8. Händer det ofta att det finns olika intressen inom stiftelsen? Utveckla
9. Hur ser beslutsgången i stiftelsen?
10. Hur påverkas stiftelsen och ert arbete av att Swedbank äger 30% av banken?

11. Hur kommunicerar ni med Swedbank?
12. Hur fungerar det gemensamma ägandet då er stiftelse och Swedbank torde ha så pass differentierade intressen avseende ert ägarskap i banken? Visst vill ni bägge tjäna pengar, men era visioner avseende t.ex utdelning särskiljer sig.
13. Hur ofta träffar du styrelsen i sparbanken?
14. Hur kommunicerar du med VD:n, sker det genom Styrelsen eller direkt?
15. Finns det någon typ av kontrollorgan för att säkerställa att det stiftelsen vill genomföra genomförs?
16. Vilka krav och specifikationer ställer VD:n och ledningen på er huvudmän i stiftelsen.

### **8.3 Bilaga 3 Intervjufrågor till Lars-Erik Skjutare**

- 1) Vill du kort beskriva vem du är och vad du har gjort tidigare?
  - a) Hur ser du på din roll i banken?
- 2) Kan du beskriva hur banken har förändrats under dina 20 år som VD?
  - a) Bolagsstyrning
  - b) Struktur
  - c) Målsättning
- 3) Hur skulle du vilja beskriva relationen mellan ledningen och stiftelsens styrelse?
  - a) Hur ofta träffas ni? Under vilka former?
  - b) Stewardship/agentteorier
  - c) Stöttande/kontrollerande?
- 4) Vilka för- och nackdelar ser du med den här typen av lösning gentemot en klassisk sparbanksform, dvs Stiftelseägt bankaktiebolag?
- 5) Hade ni rent hypotetiskt velat ha med Swedbank som delägare?
  - a) Fördelar
  - b) Nackdelar
- 6) Vilken kommer att bli den största utmaningen för den nya banken?

### **8.4 Bilaga 4 Intervjufrågor till Lars-Olof Svensson**

- 1) Vill du kort beskriva vem du är och vad du har gjort tidigare?
  - a) Hur ser du på din roll i stiftelsen?
- 2) Hur tycker du att banken förändrats under de senaste åren?
  - a) Bolagsstyrning

- b) Struktur
  - c) Målsättning
- 3) Hur ofta sammanträder stiftelsen?
  - 4) Vad har huvudmännen för roll i stiftelsen?
  - 5) Hur skulle du vilja beskriva relationen mellan ledningen och bankens styrelse?
    - a) Hur ofta träffas ni? Under vilka former?
    - b) Stöttande/kontrollerande?
  - 6) Vilka för- och nackdelar ser du med den här typen av lösning (stiftelseägt bankaktiebolag) gentemot en klassisk sparbanksform?
  - 7) Hade ni rent hypotetiskt velat ha med Swedbank som delägare?
    - a) Fördelar
    - b) Nackdelar
  - 8) Vilken kommer att bli den största utmaningen för den nya banken?