

Storbankernas och myndigheternas kommunikation under finanskrisen

2007 – 1 juli 2009

Rapport av Hallvarsson & Halvarsson för FSPOS
20 sept 2010



Innehållsförteckning

1	Summerande slutsatser och förslag	4
1.1	Godkänd kriskommunikation - Förtroendet för samhällsviktiga funktioner upprätthölls	4
1.2	Bristande kommunikation om risker och osäkerheter	4
	Åtgärder	5
1.3	Bristande kunskaper i samhället om det finansiella systemet	6
	Åtgärder	6
1.4	Initialt bristande resurser för att hantera en exploderande efterfrågan på information - Media tog problemformuleringskommandot och fick spekulationsutrymme	7
	Åtgärder	7
1.5	Bankerna hade svårt med "samhällskommunikationen" - Bristande samverkan privat-offentligt	8
	Åtgärder	8
1.6	Kriser numera i realtid – se över webbar, bevakning av nätinformation och medverkan i sociala medier	9
	Åtgärder	9
2	Inledning – frågeställningar	11
2.1	Undersökningens material och genomförande	12
2.2	Rapportens struktur	13
3	2007 – 15 september 2008 – upptrappning av krishoten	14
	3.1.1 Krisbekämpning och kriskommunikation	14
	3.1.2 Förtroendemodellen	15
	3.2 2007 – goda tider men ökande risker	18
	3.1 1 januari -15 september 2008 - oron blir ett allvarligt krishot	19
	3.2.2 Nya EU-krav	22
4	2007-15 september 2008 - analys och diskussion	23
	3.1.1 Stabilitetsrapporterna – ett bra signalverktyg?	24
	3.1.2 Bankerna – begriplig riskbeskrivning?	25
	3.1.3 Förtroendets komponenter	27
	3.1.4 Ta kommunikativ höjd för dåliga tider	30
5	15 september 2008-1 juli 2009: kriskommunikation	32
	5.1.2 September: Lehman-chocken	32
	5.1.3 Nytt regelverk för banker i kris	34
	3.1.5 Oktober – "kriskommunikation!"	36
	5.1.4 Kollaps på Island	38
	3.1.6 November – kriskommunikationens kulmen	44
	3.1.7 December - makrokrisen	46
	3.1.8 Januari 2009 – hoten finns kvar	47
	3.1.9 Februari - bokslutskommunikéer	48

	3.1.10 Mars – Årsredovisningar och bolagsstämmor	51
	3.1.11 April – stämmor och summeringar	53
	3.1.12 Maj – stabiliteten bättre	56
	3.1.13 Juni – 0,25 procents ränta	57
6	15 september 2008-1 juli 2009: granskning och analys av kriskommunikation.....	58
	3.1.14 Riksbanken.....	60
	3.1.15 Riksgälden.....	66
	3.1.16 Finansinspektionen	68
	3.1.17 Regeringen	72
	3.1.18 De privata aktörernas kommunikation och bolånedebatten	73
	3.1.19 Nordea.....	75
	3.1.20SEB	77
	3.1.21 Swedbank	81
	3.1.22 Handelsbanken	85

1 Summerande slutsatser och förslag

1.1 Godkänd kriskommunikation - Förtroendet för samhällsviktiga funktioner upprätthålls

De svenska finansaktörernas kriskommunikation under finanskrisens akuta skede får godkänt, eftersom slutresultatet blev att Sverige undvek en fullt utvecklad finanskris. Däremot utvecklade sig den åtföljande lågkonjunkturen till en djup makrokris. Ett undantag är dock Swedbank där kommunikativa misstag medverkade till en förtroendekris för bank och ledning.

God kriskommunikation förutsätter goda åtgärder och det är en allmän uppfattning att de svenska offentliga aktörerna skötte krishanteringen mycket bra. Det är utomordentligt vanligt att "skylla" på kommunikationen när något går snett. Sådana tendenser fanns exempelvis hos Swedbanks dåvarande ledning. Men oftast finns bristerna i dåliga beslut eller otillräckliga åtgärder.

Generellt sett förefaller det som att kommunikationen fungerade bäst där den var en integrerad del av verkställande ledningens "krisstrategi" med korta beslutsvägar och synkroniserade budskap. När kommunikatörerna fått "upp farten" efter Lehman-kraschen agerade de snabbt och professionellt med transparens som ledstjärna. De deltog i nära samarbete med ledningspersoner och specialister i organiserade "kristeam". De löste kommunikationsproblemen pragmatiskt efterhand de uppkom under tidvis extremt osäkra och svåra förhållanden.

Denna övergripande slutsats motsäger dock inte att det fanns brister och finns utrymme för förbättringar i flera kommunikativa avseenden.

1.2 Bristande kommunikation om risker och osäkerheter

Med facit i hand kan vi konstatera att kommunikationen om utvecklingen av riskerna, osäkerheterna och krishoten – före det akuta krissskedet – var bristfällig. Det är de "vanliga perioderna", de som ligger före och under upptrappningen av krishoten, som är de viktiga förtroendebyggande perioderna. Det är då legitimiteten, kompetensen, transparensen och integriteten ska arbetas in i förtroendekapitalet. Det är då man ska vaccinera sin organisation med god förtroendeskapande kommunikation som när det hettar till kan hålla krissmittan borta. Har man byggt upp detta skydd har man bättre förutsättningar att få komma till tals, få ut sina budskap och få dem tolkade på ett korrekt sätt, när krishoten eskalerar och media sätter agendan.

Det står också klart att egentligen ingen aktör eller bedömare förstod likviditetsriskerna och sambanden med förtroendet för bankerna och därmed inte heller kunde kommunicera förebyggande om denna vitala orsakskedja.

Riksbanken och även Finansinspektionen har utvecklat ett konceptuellt bra sätt att beskriva utvecklingen av osäkerhet och risk. Det är kanske något subilt för media och mindre insatta i finansmarknadernas skeenden. Men genom ett standardiserat språk och ordval, som går att variera i takt med den faktiska utvecklingen på marknaderna, lyckas man med det svåra att sammanfatta och göra förändringar tydliga i några få ord. Men det är också uppenbart att Riksbankens och Finansinspektionens stabilitetsbudskap inte riktigt bet, vilket företrädare är självkritiskt medvetna om. Många uttrycker det som att vi "borde kanske ha tagit i ännu mer om riskerna i t ex Baltikum".

En frågeställning som vållar oss och andra huvudbry är användningen av det centrala begreppet stabilitet. Hur kunde Riksbanken påstå att det svenska finanssystemet var stabilt när denna stabilitet i själva verket var konstgjord med aldrig tidigare skådade stödmiljarder? Och i samma andetag medge i uttalanden att nu fungerar det svenska finanssystemet endast tack vare det offentligas stöd?

Vi menar att de varningar om en betydande, successiv förändring i risklandskapet som Riksbanken och Finansinspektionen signalerar under 2007 och 2008 inte fångas upp tillräckligt tidigt och tydligt i bankernas egen kommunikation. Bankerna, med samhällets främsta kompetens för att bedöma risker, bör rimligen ha haft ännu bättre och tidigare information om utvecklingen av riskbilden. Men man gjorde val som alltför länge tonade ned riskerna och överbetonade det positiva. Men det finns skillnader mellan bankerna, vilket framgår av analysen.

Bankernas riskbeskrivningar är inte särskilt bra. Där finns mycket information, men litet kommunikation. Under perioden sker betydande skärpningar av riskinformation med nya Basel II-regler och EU:s transparensdirektiv. Basel II resulterar i väldiga informationsdokument som ytterst få specialister är förmögna att ta sig igenom. Därför kan man också fråga sig hur mycket transparensen i praktiska termer egentligen ökade.

Men problemet är på sätt och vis större i kvartalsrapporterna som vi granskar under perioden. Riskinformationen är splittrad, mager, teknisk och saknar kontinuitet. Hänvisningar till helt andra dokument är legio. Det är icke kommunikativt. Kvartalsrapporterna är i särklass den viktigaste kommunikationen för alla granskare som ska värdera företaget, inte minst media och aktieägare.

Vi synar också anpassningen i kvartalsrapporterna till EU:s krav i transparensdirektivet om beskrivningar av materiella risker och osäkerheter. Vår slutsats är att bankerna inte lever upp till transparensdirektivets intentioner, även om det finns skillnader dem emellan.

ÅTGÄRDER

- Riksbanken och Finansinspektionens definition av stabilitet är inte bra, enligt vår mening, och kräver ett utvecklat kommunikativt koncept. Även stabilitetsrapporterna skulle behöva ett annorlunda kommunikativt koncept för att få större genomslagskraft. Man kan behöva överväga kortare rapporter och snabbare rapportering, typ uppdateringar och kommentarer när väsentliga förändringar sker, tydligare signalering med enklare symboler för att få medias uppmärksamhet.
- Bankerna bör förbättra sina beskrivningar av risker och osäkerheter. Framför allt saknas en lättbegriplig konceptuell "story" för hur risker och osäkerheter utvecklas över tid som därmed sammanfattar och översätter den stora volymen av tekniska och detaljerade beskrivningar som publiceras regelbundet. Detta arbete skulle kunna drivas i samarbete (t ex genom Bankföreningen) eller i konkurrens. Längre tidsperspektiv kan kasta ljus över finanssektorns cykler vilket skulle bidra till kunskaperna om den finansiella stabilitetens förutsättningar. Frågan kan vara enkel: Vad befinner vi oss på branschens konjunkturkurva? Även likviditetsproblematiken skulle kunna belysas i ett individuellt eller kollektivt stabilitetsperspektiv.
- Beskrivningarna av risker och osäkerhet i delårsrapporterna borde förbättras och samlas på ett ställe. Visserligen är materialet komplicerat, men med hänvisningen till punkten ovan, saknas lättbegriplig information i dessa centrala värderingsdokument. En tanke är att arbeta med olika symboler, typ barometer- eller temperaturskalor.

1.3 Bristande kunskaper i samhället om det finansiella systemet

Att Riksbankens och Finansinspektionens kommunikation om det svenska finansiella systemets stabilitet hade svårt att slå igenom i media och hos allmänhet är inte bara ett vittnesbörd om låg förståelse för stabilitetsfrågornas betydelse utan också om grundläggande svaga kunskaper om det finansiella systemets huvudroll för ett väl fungerande välfärdsamhälle. Det är ett internationellt problem som klivit upp på agendan under den senaste krisen under begreppet "financial illiteracy".

De allmänt sett låga kunskaperna om bankernas roll i samhällsekonomin, de systemvårdande myndigheternas ansvar och skyddsnätens utformning för spararna gör att medborgarna lätt sugas med i ryktesfloran när krishoten ökar. De har dåliga förutsättningar att själva göra bedömningar och tolka värdet av all den "krisinformation" som exploderar i sådana lägen. Än värre är förstås detta problem om bristerna även finns hos media. I vår studie om akutfasen påpekar många aktörer att riskerna för en "run" bedömdes som stora. Okunskap att tolka information spädde på folks rädsla. Ämnet är inte på något sätt nytt. Kommunikationscheferna suckar när de berättar om många försök att få media att delta i "informationsträffar" och "utbildning" utan att få intresse.

ÅTGÄRDER

- Financial illiteracy är ett internationellt problem som inte bara rör enskilda hushålls möjligheter att sköta den egna ekonomin i en alltmer komplicerad finansiell värld. Bättre kunskaper om det finansiella systemet skulle kunna medverka till att skapa ett robustare finansiellt system. Uppgiften är bred och svår, men de systemviktiga aktörerna har anledning att ta gemensamma initiativ tillsammans eller i konkurrens med den offentliga utbildningssektorn. Hur svårt den än är att få media med på sådana initiativ så måste man försöka "odla" fler finanskunniga journalister. FSPOS eller Bankföreningen bör ta ansvar och skaffa sig strategier och resurser för ett sådant upplysningsarbete.

1.4 Initialt bristande resurser för att hantera en exploderande efterfrågan på information - Media tog problemformuleringskommandot och fick spekulationsutrymme

Det är en gammal kommunikationssanning att den som lyckas erövra problemformuleringarna får beskrivnings- och tolkningsmakten. I denna "kamp" är media svårslagna med sin snabbhet, slagkraft i rubriker och bilder och de urvalsmekanismer som prioriterar de sensationella och säljbara nyheterna. Det fanns en initial tröghet hos de systemviktiga aktörerna att snabbt svara på den enorma efterfrågan på information som exploderade efter Lehman-kraschen. En del aktörer medger att de blev "tagna på sängen", inte hade tillräckligt med resurser och "färdig" krisorganisation att kliva in i direkt. Till detta kan också läggas det genuint osäkra läget där korrekt och förtroendeingivande information hela tiden var en bristvara. För Swedbank blev detta problem ett allvarligt hot och bidrog till krisstämpeln, när ledningen dessutom under ca en vecka avstod från att framträda offentligt för att svara på medias frågor. En sådan tystnad i ett så kritisk läge skadade bankens trovärdighet. Vi är dock medvetna om att möjligheterna att få fram fylliga, förklarande och fördjupande budskap i media krymper snabbt när kriser står för dörren. Men media fick i vissa lägen under den akuta krisen ett onödigt stort spekulationsutrymme.

ÅTGÄRDER

- Krishoten 2007-2009 pekar på kommunikationens avgörande betydelse för hanteringen av kriser och talar för fortsatt utveckling och uppgradering av kommunikationsfunktionerna i finanssektorn. Det är en fördel om en kommunikationschef sitter i företagsledningen eller liknande, inte minst i så viktiga aktörer som de systemkritiska på finansmarknaderna. Det ökar inte bara trovärdigheten för kommunikationen inåt och utåt utan ger också praktiska fördelar i effektivitet. Under krishot organiserar man en "kommandostab" där kommunikatörerna ingår.
- Med kompetenta kommunikatörer i ledningen kan själva beslutsfattandet bli bättre. Det är utomordentligt vanligt att "skylla på" kommunikationen när något går snett, medan det i själva verket oftast handlar om brister i besluten. Tvingas man att ordentligt tänka igenom hur beslut kommer att tas emot i olika kanaler, där granskande kommunikatörer kan spela rollen av djävulens advokat, ökar förutsättningarna för att bygga förtroende. Att ha skickliga kommunikatörer med kompetens och integritet, med rimliga resurser, som har ledningens förtroende kan vara oerhört värdefullt före och under krishot. Detta är en lärdom vår rapport förmedlar i konkreta exempel.
- Det är viktigt att en kriskommunikation mycket snabbt kan komma på plats. Det gäller därför att ha krisplaner och – aktiviteter förberedda som svarar på kundernas och medias frågor. Inte minst viktigt är att öva dessa, vilket många sagesmän påpekar.
- FSPOS eller andra samarbeten kan erbjuda viktiga fora för erfarenhetsutbyte eller gemensamma övningar.
- Vi tycker inte det är en orimlig tanke att, t ex Finansinspektionen, i sina godkännandeprövningar och löpande övervakning ställer konkreta krav på dimensionerna av kommunikationsresurserna, både vad gäller strategier, planer, aktiviteter, kompetens och övningar vad gäller kriskommunikation.

1.5 Bankerna hade svårt med ”samhällskommunikationen” - Bristande samverkan privat-offentligt

Vår granskning visar att bankerna blev krisens ”slagpåsar”, nästan något av ett lovligt byte för politikerna att enkelt skylla krisen på. En kommunikationschef säger en smula resignerat att vi blev en del av den politiska arenan och där vi hade väldigt svårt att kommunicera. Ja, utan tvekan – det är två olika världar. Bankerna är tränade för en annan kommunikationsmiljö. De är begränsade för vad, när och på vilket sätt de kan kommunicera av börsregler och den strikta kutym som omgärdar den finansiella rapporteringscykeln. De tävlar på en marknad med marknadsföringsbudskap. Dessa olika perspektiv spelar också en roll för hur ansvarsfördelning och relationerna mellan de offentliga systemvårdande organen och bankerna kom att tolkas.

Vi möter t ex en hel del uppfattningar som använder samma bedömningsmall för bankerna som för Riksbanken, Riksgälden och Finansinspektionen. Nästan alla vi pratar med utanför och innanför det systemkritiska etablissemangen, även på mycket höga nivåer, gör ständigt jämförelser mellan hur bankerna och de offentliga klarade kriskommunikationen, till bankernas nackdel förstås. Med några undantag ska vi tillägga.

Det finns också två skilda uppfattningar om hur bankernas roll ska definieras i systemkritisk kommunikation. Myndigheternas företrädare ville inte gärna lyfta fram och kommentera enskilda banker med hänvisning till riskerna för att påverka värdering och börskurser och få media efter sig. Bankerna å sin sida poängterar hur olika riskläget var för dem. Att bli dragen över en kam riskerade att besmitta dem med Swedbanks krisstämpel.

Vi menar att det är ett problem att bankerna saknar en gemensam plattform för ”samhällelig kommunikation”, både före och under krisshot, trots den fundamentala betydelsen för det finansiella systemets stabilitet. Den publika kommunikationen om det finansiella systemets stabilitet är förlagd hos Finansinspektionen och Riksbanken. De förväntas berätta om solvens och likviditetssläge hos våra fyra stora stabilitetskritiska banker. De tar ansvar för ”storyn” och värderar situationen. Myndigheterna blir subjekt och bankerna reducerade till ett kollektivt objekt för ”åtgärder”. Vi noterar också att bankernas branschförening, Bankföreningen, inte deltog med kommunikation under perioden.

ÅTGÄRDER

- Granskningen pekar på ett behov av en plattform och någon slags policy för de systemviktiga aktörernas stabilitetsskyddande kommunikation. Nära organisatorisk samverkan och koordination är svårt att åstadkomma. Dessutom kan det vara olämpligt att exempelvis övervakare och de övervakade har alltför tätt samröre. Däremot bör myndigheter och banker på ett mycket bättre sätt kunna hålla varandra underrättade om vad man gör, tänker göra, dela på praktiska erfarenheter och genomföra gemensamma krisövningar. Riksbank och Finansinspektion bör veta och förstå hur bankerna tänker kommunicera under en kris (med kunder respektive aktieägare) och instituten bör förstå mycket väl de offentliga organens sätt att kommunicera (med allmänheten och väljare som yttersta målgrupp). Man bör kunna enas om grunddragen i krisbekämpningsstoryn, ”berättelsen”, som Riksbankschefen Stefan Ingves kallar den.
- En sådan samverkan som förberedelse för kris och i kris skulle kunna skapa bättre förutsättningar för bankernas kommunikation som ”samhällsmedborgare”, en roll som blev problematisk under perioden. Den rollen skulle också kunna stödjas av en aktiverad Bankförening. Däremot är det problematiskt med nära samordnad bankkommunikation

för att legitimera varandras handlande. Varje aktör har sin roll och står till ansvar inför sina kunder eller aktieägare. Bankföreningen skulle sannolikt uppfattas av media som en mer ”neutral” avsändare och en bättre källa vad gäller information om bankernas systemviktiga roll än enskilda banker.

1.6 Kriser numera i realtid – se över webbar, bevakning av nätinformation och medverkan i sociala medier

Vår slutsats är att webbplatsen är det i särklass mest lovande och utvecklingsbara mediet för företag och organisationer i vanliga tider och i kristider.

Granskningen visar att de interna intranäten kom att bli en effektiv kanal främst för att snabbt få ut information till den egna organisationen och den vägen indirekt till kunder och allmänhet. Flera sagesmän påpekar att snabbt visa handlingskraft på internet är viktigt i en kris och att informationen där blev en slags stomme i utbudet dit man kunde hänvisa intresserade. Riksgäldens www.insattningsgarantin.se är ett bra exempel på detta. Denna webbplats blev också ett stöd för andra aktörer eftersom de fick en plats att hänvisa (länka) till som svarade på frågor från oroliga bankkunder.

Granskningen visar att de privata aktörerna är bättre rustade för informationsgivning på webben än myndigheterna. De privata aktörerna har överlag en högre teknisk standard och ett djupare innehåll på sina webbplatser. De har också fler webbplatser på olika språk att arbeta med vid en kris. Men beredskapen för kriskommunikation via webben var inte överallt god. Det tog tid innan ”krisen” var fast etablerad på hemsidorna.

På vår enkät svarade hälften att webbansvarig inte deltog i krishanteringsgruppen om en sådan upprättades. Enligt vår mening är detta en för låg siffra med tanke på potentialen i mediet. För att kunna hantera webbplatsen effektivt krävs också vissa specialistkunskaper som inte nödvändigtvis en god kommunikatör besitter.

Flera påpekar också att webben gav möjligheter till fördjupningar och förklaringar som företrädare aldrig fick fram i media. Få hade under krisperioden hunnit satsa på sociala media, men SEB hade god nytta av sitt sociala nyhetsrum där man kan följa bankekonomerna via mikroblogger twitter. Användningen av sociala medier har därefter ökat explosionsartat.

ÅTGÄRDER

- Med tanke på internetkommunikationens betydelse rekommenderar vi att kompetensen i krishanteringsteam kompletteras med webbansvariga. Specialistkunskaper behövs för att klargöra snabba, kreativa och effektiva lösningar att nå ut till så många som möjligt.
- I krisförebereelserna kan ingå förberedda ”kriswebbar” eller annan förberedd krisinformation.
- Fortsatt utveckling av webbplatser och intranät kräver resurser och ledningens förståelse. Ett bra sätt att få ”attention” är att bevaka vad andra gör på webben, gärna konkurrenter. Det brukar bita på företagsledning. Att jämföra och leta efter ”Best Practice” är också ett lätt och kostnadseffektivt sätt att få kunskap och idéer till förbättringar.

- Tveka inte att snabbt och resolut ändra på webbplatserna och prioritera efterfrågat innehåll. Tänk journalistiskt! Det underlättar möjligheterna att få initiativet i problemformuleringar, beskrivningar och analys. Detta är inte minst viktigt på intranät för att uppdatera personalen och ge dem redskap för att kommunicera med kunder.
- Använd sociala medier för att snabbt nå ut med er version av händelseförloppet och tolkningarna. Målgrupperna kan vara både kunder, opinionsbildare, media och den egna personalen. Marknadsför den egna kompetensen genom egen personal/specialister. Sociala medier ger företag och organisationer en möjlighet att påverka och korrigera och nå ut med sin version av händelseförloppet och orsakerna i realtid.

2 Inledning – frågeställningar

Under hösten 2008 utvecklades den internationella finansorn till en finanskris som snabbt kastade stora delar av världsekonomin in i den djupaste konjunkturnedgången på många decennier. Efter Lehman Brothers konkurs den 15 september föll marknadsaktörernas förtroende så dramatiskt att flera systemviktiga internationella och nationella finansmarknader upphörde att fungera. Därmed uppstod ett akut hot mot det svenska finansiella systemets stabilitet.

Under denna period tvingades den svenska finansmarknadens huvudaktörer till en rad extraordinära insatser för att hantera en förtroendekris som hotade det finansiella systemet med en kollaps. En viktig och prioriterad insats var kriskommunikationen, den kommunikation med marknadsaktörer, media och allmänhet som syftade till att bevara förtroendet på de finansiella marknaderna.

Dessa kommunikationsinsatser ställer frågor om samarbetet mellan de myndigheter och de privata aktörer som kan anses systemviktiga för den svenska finansmarknaden. Dessa aktörer samarbetar sedan 2005 i FSPOS, den Finansiella Sektorns Privat-Offentliga Samverkan, med bl a Riksbanken, Riksgälden, Finansinspektionen och de stora bankerna som deltagare (se nedan för fullständig deltagarförteckning). Syftet är att samarbeta för att förebygga störningar i det finansiella systemet som kan få allvarliga konsekvenser för det svenska samhället och att öka finanssektorns förmåga att motstå och snabbt återhämta sig från samhällseliga kriser.

Som ett led i att utveckla och stärka FSPOS´ kommunikationssamverkan beslöt FSPOS i februari 2010 att genomföra en undersökning för att utvärdera kommunikationen under perioden 2007-2009. Uppdraget gavs åt kommunikationskonsulten Hallvarsson & Halvarsson. Undersökningen genomfördes under mars-juni 2010. Projektet har aktivt stötts av samtliga FSPOS-deltagare utom Handelsbanken, vars kommunikation därför har granskats i begränsad omfattning.

Inom H&H har en arbetsgrupp svarat för studien med Mats Hallvarsson som huvudansvarig och deltagare i övrigt har varit Marcus Eriksson, Martin Haag och Gabriel Thulin.

FSPOS-aktörernas primära syfte med aktiviteter och kommunikation under perioden blev att stödja och upprätthålla förtroendet hos marknadsaktörer, media och allmänhet för det finansiella systemets marknader och systemviktiga institutioner och organisationer. Detta gav undersökningen dess probleminriktning, fokus och avgränsning:

- Hur genomförde FSPOS-medlemmarna sin kommunikation under upptrappningen av krishoten 2007 och 2008 och sedan kriskommunikation under den mest akuta krisperioden från 15 september 2008 till sommaren 2009? Hur planerades och utformades kommunikationsstrategier, budskap, val av företrädare, kanaler, timing och målgrupper?
- Hur genomfördes kommunikationsaktiviteterna i olika kanaler och gentemot olika målgrupper?
- Hur påverkades uppfattningar och beteende? Vad blev effekten i trovärdighet och förtroende?

Dessa frågeställningar har varit vägledande för insamlingen av empiriskt underlag, bearbetning och strukturering samt analys i undersökningen. Analysen har utvecklats vidare till en sammanfattning av undersökningens slutsatser med förslag till åtgärder. För analys, slutsatser och förslag ansvarar Hallvarsson&Halvarsson ensamt.

Not. I FSPOS ingår: Bankföreningen, Bankgirocentralen, Euroclear, Finansinspektionen, Fondhandlarföreningen, Försäkringskassan, Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB), Nasdaq OMX, Nordea, Riksgälden, Sparbankernas riksförbund, Sveriges försäkringsförbund samt Sveriges riksbank. Dessutom finns följande organisationer med i de olika arbetsgrupperna: Alecta, Folksam, If, Handelsbanken, Länsförsäkringar, SE-banken, Skandia, SPP, Swedbank samt Trygg-Hansa.

2.1 Undersökningens material och genomförande

Undersökningen har genomförts som ett antal delprojekt för att samla in empiriskt material som underlag till beskrivning och analys. Materialkällorna var :

A. Material om förtroendeutvecklingen 2007-/2010

- Existerande förtroendeundersökningar beställda av de finansiella aktörerna från externa leverantörer eller genomförda av dem själva
- Förtroendespeglade konjunkturstatistik: konjunktur- och makroekonomisk data och analys från offentliga och internationella specialistorganisationer
- Förtroendespeglade marknadsstatistik: finansiell marknadsinformation om pris- och volymutveckling på olika delmarknader för finansiella transaktioner, flöden och instrument

B. De systemviktiga aktörernas kommunikationsstrategier, -planering, budskap och kommunikationsaktiviteter

- Existerande material producerat av aktörerna om kommunikationsstrategier, planering, budskap och aktiviteter under perioden
- Externt och internt distribuerat material i form av pressreleaser, tal och rapporter, material distribuerat vid presskonferenser och på webbplatser
- Extern finansiell kommunikation: delårsrapporter, årsredovisningar, bolagsstämotal och annat investor relations-material distribuerat till aktieägare, media och analytiker och publicerat på webbplatsen
- Artiklar i framför allt SvD, Dagens Industri och Aftonbladet som specialstuderats under perioden. Alla relevanta nyhets- och bakgrundsartiklar och debattartiklar eller liknande om de systemviktiga aktörerna har använts för beskrivning och analys
- 15 intervjuer med aktiva och före detta aktiva företrädare för de systemviktiga finansiella aktörerna. Vissa av de intervjuade har bett om anonymitet, vilket har respekterats. Intervjuerna genomfördes som semistrukturerade samtal under 1-2 timmar. Några personer har intervjuats flera gånger. Frågorna handlade om att dokumentera händelseskedet i detalj, få insikter i planering, beslutsprocesser, organisation och genomförande av

kommunikationsaktiviteter samt få bedömningar om orsaksförlopp och kommunikationsarbetets effektivitet och utfall.

C. De systemviktiga aktörernas egna webbplatser.

- Den internationella finanskrisen, förtroendekrisen för bankerna och den makroekonomiska krisen 2007–2010 var den första krisperiod där en stor del av befolkningen kunde följa händelseskedet mer eller mindre i realtid via nyhetssajter på Internet och aktörernas webbplatser. Det motiverar en undersökning av aktörernas webbplatser, den kommunikation som skedde och allt det material som presenterades där
- Undersökningen gjordes bl a med en enkät till webbansvariga inom respektive organisation med 11 frågor som sedan följdes upp med telefonintervjuer
- Enkätundersökningen kompletterades med en ranking av systemaktörernas webbplatser, enligt metodiken i Hallvarsson & Halvarssons Webranking-protokoll. Detta protokoll omfattade 60 olika kriterier för webbplatsernas innehåll och kvalitet.

2.2 Rapportens struktur

Huvudrapporten kompletteras med fyra delrapporter i form av appendix:

- En presentation av olika mätningar av förtroende för det svenska finansiella systemet och aktörerna, baserat på deras egna förtroendemätningar, konjunktur- och makroekonomisk data samt data från de finansiella marknaderna. Appendix 1.
- En beskrivning och analys av finanskrisen i media och aktörernas mediebild. Denna koncentreras helt till det kriskommunikativa skedet hösten 2008 då de systemviktiga aktörerna dominerade medias informationsutbud. Appendix 2.
- En studie av aktörernas webbplatser med en ranking enligt 60 kriterier och en enkät med de webbansvariga. Appendix 3.
- En kortfattad teorigenomgång där aktuell förtroende- och kommunikationsforskning sammanfattas och en modell för förtroendeskapande kommunikation presenteras och förklaras. Appendix 4.

3 2007 – 15 september 2008 – upptrappning av krishoten

3.1.1 KRISBEKÄMPNING OCH KRISKOMMUNIKATION

Finansiell krisbekämpning är åtgärder mot krishot som måste kommuniceras. Eftersom kommunikationen om åtgärderna kommer före åtgärdernas effekt måste kommunikationen vara så bra att folk "tror" på att åtgärderna ska ge resultat. Om inte, kan krishoten övergå i verklig kris. Den "tron" bygger på förtroende för dem som har ansvar för åtgärderna.

Förtroende överbryggar gapet mellan att veta och inte veta och är därmed en förutsättning för alla frivilliga ekonomiska relationer. Ingen kan någonsin ha fullständig information för fullkomligt rationellt handlande. Alla måste fatta ekonomiska beslut med hjälp av något mått av förtroende – eller misstroende - för motparten och framtiden.

När det svenska finansiella systemet den 15 september stod vid randen till en kris gällde det förtroendet för bankerna och viktiga finansmarknaders funktion. Lehman-kraschen samlade de systemviktiga aktörerna i Sverige till en imponerande mobilisering av åtgärder och kommunikation för att hindra en svensk finanskris. Man lyckades. Några mindre "finansoffer" fick göras på vägen, men inga stora finansiella aktörer gick omkull och finansmarknadernas och finanssystemets alla vitala funktioner för hushåll och företag fungerade. Stödoperationerna har dessutom inte kostat skattebetalarna något. Bankerna har betalat in ca 5 miljarder kronor i avgifter till staten, ett facit som står i kontrast till många andra länder som drabbades av finanskrisen. Däremot kunde man inte hindra ekonomin att falla ned i makroekonomisk kris mot slutet av året.

De krishotade finansiella aktörerna, hushållen och företagen, trodde med andra ord på att åtgärderna skulle ha den effekt som de ansvariga sa. De fick eller bevarade förtroende genom den kommunikation som berättade hur krishoten skulle bekämpas. Den kommunikationen kallar vi för "kriskommunikation" och det är ämnet för denna rapport.

När vi ställer de övergripande frågorna om kommunikationens betydelse för förtroendet är det viktigt att komma ihåg att den avgörande förtroenderelationen för bankerna är de 1000-tals möten som sker varje bankdag på kontoren mellan kunden och banktjänstemannen och i ökad utsträckning funktionerna på internetbanken. Kvaliteten på dessa samtal och i bankens tjänsteutbud är i längden de allra viktigaste förtroendeskapande faktorerna. All kunskap berättar att just människors bankrelationer är långvariga, stresståliga och personberoende.

Denna undersökning studerar förtroendepåverkande budskap i den "offentliga" kommunikationen från de offentliga och privata aktörerna som tillsammans ansvarar för de systemviktiga funktionerna i det svenska finanssystemet. Enligt teoretisk jargong beskriver vi och analyserar kommunikationen ur ett sändarperspektiv. I appendix om mediabilden återkommer vi i en medieanalys till mottagarperspektivet.

Vi koncentrerar oss på innehållet i allt det material som sändes ut i form av pressreleaser, webnyheter, rapporter, stämmotal, offentlig information vid möten och träffar med media, analytiker och investerare. Denna information är den mest "officiella" och budskapsmedvetna. Den är i hög grad genomtänkt, planerad och genomarbetad. Den ska redogöra för historisk utveckling, nuläge och ge bedömningar inför framtiden. Den påverkar förväntningar och "managerar" förtroendet för organisationerna. I bankernas fall är denna typ av kommunikation starkt normerad av borsreglerna och rapporteringsrutinerna.

Första delen i rapporten redogör för kommunikationen under den långa upptrappningsfasen av ökad turbulens och hot 2007 till den 15 september 2008 som därefter analyseras. Andra delen redogör för kommunikationen från den 15 september 2008 till sommaren 2009, kriskommunikationsfasen med en analys där vi tar hjälp av aktörerna själva som får berätta och analysera händelseförlopp och orsaker.

Under perioden 2007-15 september 2008, förändrades förutsättningarna för finanssektorns kommunikation successivt och påtagligt. 2007 var ett högkonjunkturår med stark tillväxt och mycket god vinstutveckling. Konjunkturen vände dock under året och försvagades efter hand. Svenska storbanker var också upptagna med något så ovanligt i deras långa historia som en relativt omfattande internationell expansion. Strategier, mål och kommunikation återspeglar detta i hög grad. Successivt gjorde den internationella finansöron sig påmind. Under hösten och vintern 2007/08 blev hotbilden allt tydligare och den 15 september 2008 förändrades förutsättningarna totalt, när Lehman-kraschen ledde till en akut förtroende- och likviditetskris. Då tvingades det svenska finanssystemet övergå till kriskommunikation.

Under perioden förändrades också kraven på bankernas kommunikation. De s.k. Basel II-reglerna infördes 2007 med ett stort internt arbete med anpassning till nya kapitaltäckningsregler och metoder för att mäta olika risker. Enligt den s.k. Tredje pelaren införde också bankerna en rapport om kapital- och riskmanagement som blev till ett mycket omfattande informationsdokument. Slutligen infördes också, enligt ett EU-direktiv om transparens, krav på beskrivning i delårsrapporter av ”materiella risker och osäkerhetsfaktorer” från 1 juli 2007. Förändringarna höjde kraven på transparens vad gäller riskbilden för bankerna.

Vi gör denna undersökning med facit i hand. Slutsatserna kommer därför att vara ”orättvisa”. De återspeglar inte de praktiska förutsättningar och alla de val som aktörerna hade att göra för sin kommunikation under ökande osäkerhet och krav på snabbhet. Besluten som togs då kan ha varit nog så rationella i den givna situationen och mot bakgrund av den information som fanns tillgänglig. Men vitsen med en ex post-analys är just att man ska kunna ställa tagna beslut i ljuset av ny information för att förhoppningsvis kunna utvinna mer kunskap.

3.1.2 FÖRTROENDEMODELLEN

Detta påminner också om förutsättningarna för att bygga förtroende. Förtroende bygger på observerade handlingar och effekter (facit i hand) i jämförelse med vad som sagts och utlovats – ett samspel mellan förväntningar och utfall. Kommunikation kan styra förväntningar och utfall.

Mot den bakgrunden påstår vi att vår första undersökningsperiod – 2007-15 september 2008 - var den tid då aktörerna skulle ha kommunicerat sådana budskap om utvecklingen på de finansiella marknaderna och i de egna verksamheterna som förberedde dem för förtroendetestet när förutsättningarna drastiskt ändras den 15 september. Med en bild gällde det att bygga upp ett immunförsvar av förtroende mot finansörns smitta och de händelser som följde. Ett viktigt medel är, enligt vedertagen teori, en transparens som gör faror och hot synliga på ett tidigt stadium. Därmed kan kunskapen öka bland alla aktörer. Dessa tvingas till att ta itu med potentiella problem innan de utlöser förtroendekriser. Inte minst i våra intervjuer på den offentliga sidan uttrycks en stark medvetenhet om transparensens funktion för förtroende.

Detta i synnerhet som begreppet förtroende är helt vitalt för finanssektorn och banker, vilket också flera bankföreträdare kraftigt understryker i olika kommunikationssammanhang under perioden. I engelskan talar man om ”credence goods”. Bankerna säljer tjänster som innebär att många kunder i praktiken måste tro på att de sköter sitt jobb. Det krävs ett stort mått av förtroende att vara kund i en bank, när du har små eller inga möjligheter att kontrollera arbetet att uppfylla de löften du köpte som kund.

Det finns en hyggligt solid forskningsgrund för att definiera faktorer som skapar förtroende. Vi använder fyra kategorier (Se även appendix om teori):

- Legitimitet förmedlas av de grundläggande principer och procedurer som verksamheten bygger på, t.ex. lagar och regler. Legitimitet kan också bygga på välbeprövad tradition och praktiskt funktion som visat sig rationell och nyttig. En tredje källa kan vara den auktoritet som en ägare eller en ledare ger organisationen.

För att ge några konkreta exempel är det klart att Riksbanken, Riksgälden och Finansinspektionen får en stark legitimitet av att vara demokratiskt tillkomna organisationer med demokratiskt ansvarsutkrävande. De vinner ytterligare legitimitet genom att under lång tid ha skött ett viktigt värv och gjort det väl. Bankerna vinner också legitimitet genom att arbeta efter lagar och regler och vara offentligt övervakade, men framför allt genom att vara långsiktigt framgångsrika i konkurrens på en marknad. Man kan också tänka sig att de har källor till legitimitet i traditioner som folkrörelsebank, att vara statligt ägd, att kunna knyta an till Wallenbergsnamnet och vara storföretagens bank, eller att ha lyckats bli störst i Norden för att nu ge några exempel. Legitimitet kan också vara ideologiskt format, Swedbank är småfolkets bank medan SEB är storfinansens.

- Kompetensen är den kanske allra viktigaste variabeln och består av förtroende för den erfarenhet och kunskap som kommer förtroendegivarna till del. I synnerhet för bankerna, som har denna variabel som främsta medel i konkurrensen på en marknad, i jämförelse med myndigheterna som har monopol på sin tjänsteutövning. Begreppet kompetens har många komponenter: kvalitet i produkt- och tjänsteutbud, förmåga att lösa problem, anställdas utbildning, erfarenheter och attityder osv. För att ge några konkreta exempel är SEB känt för sina resurser till storföretagssektorn och inom finansiella transaktioner och tjänster för företag, mer välbärgade kundgrupper med växande prioritet för rådgivningstjänster. Swedbank har en koncentration till breda målgrupper med volymtjänster inom hushållens vardagsekonomi. Nordea har en något mer differentierad kompetensinriktning som i Sverige liknar Swedbanks. I Finland är man storföretagens bank. Därtill är banken lika stor som de tre övriga svenska storbankerna tillsammans med ca en femtedel av verksamheten i Sverige och den enda pan - nordiska banken.
- Transparensen uttrycker de möjligheter förtroendegivaren har att granska och kontrollera att utfallet motsvarar de förtroendet som givits, dvs. att det som görs stämmer med det som utlovats. Det handlar om att vara öppen, ha policies, procedurer och praktiskt agera på ett sådant sätt att förtroendegivaren får kunskap om hur förtroendetagaren fungerar och agerar för att minska hot och osäkerhet och se till att leveransen verkligen blir av.
- Integritet ges gärna en etisk innebörd och handlar i någon mening om förtroendetagarens moral. Förtroendegivaren vill ha en uppfattning om de principer som styr mot att bli "väl" behandlad, dvs. hederlighet och sanningsenlighet och ger ett rimligt fördelat ansvar i relationen. Sådana värden måste vara synliga i ord och handling och övervakade med sanktioner. Till denna kategori kan vi föra frågor som handlar om ersättningssystem och tanken att banker inte "ska sko sig på andras bekostnad".

Trovärdighetens byggstenar är svårfångade begrepp i stark dynamik. Uppfattningarna om legitimitet, kompetens, transparens och integritet har flytande gränser, växlar i betydelse och inbördes vikt från målgrupp till målgrupp från situation till situation och med förändrade krav i

omvärlden. Vad som gav förtroende för några månader sedan kan visa sig otillräckligt, när osäkerhet och kris hotar, som t.ex. likviditets- och solvenskrav hos en bank, eller provocerande beslut om höga ersättningar när kundernas ekonomiska situation är under press. I vår undersökning ger förtroendets komponenter fokus och underlättar analysen, utan att vi tillämpar modellen fundamentalistiskt.

Ansvar för förtroendeutvecklingen vilar tungt på den som vill ha förtroende, förtroendetagaren. Det är utbudet av kommunikation om löften och åtaganden som ska skapa förutsättningarna för att förtroende kan fås, som sen ska verifieras genom handling. Är utfallet positivt ger det feedback i form av förtroende.

Den mest effektiva kommunikationen är det direkta mötet där budskapen vänder sig direkt till den enskilde individen, är konkreta, handlar om dennes situation här och nu och snabbt utvecklar en dialog. Det är naturligtvis en kommunikation som sällan är en praktisk möjlighet för stora finansiella organisationer annat än i typfallet kundmöten. Istället är myndigheter och banker hänvisade till masskommunikation och därmed till budskap som måste uppfattas av ett mycket stort antal människor med olika möjligheter att intressera sig för och förstå budskap. Dessa budskap kan utformas med olika skicklighet – målgruppsanpassning – för att fånga rätt publik eller så stor publik som möjligt, i syfte att motsvara de behov som ger möjlighet att få förtroende. Allmänna dagsmedia är här den främsta kanalen för att nå ut till de breda målgrupperna kompletterade av specialkanaler som nyhetsbyråer och ekonomimedia till finansiella marknadsaktörer.

Media har en mycket viktig roll som kanal och filter mellan sändarna och mottagarna, så viktig att journalister för kommunikatörer blir en målgrupp i sig. Det är journalisternas plikt att få materialet läst i så hög utsträckning som möjligt. Därför är deras yrkesskicklighet starkt inriktad på att förmedla budskap som är nyttiga i någon mening och engagerar, dvs. som kan få så många som möjligt att uppleva att texten handlar om mig och mina problem, här och nu. Att anpassa sig till denna medialogik i en kommunikation som har till syfte att bygga och underhålla förtroende för den egna organisationen är kommunikatörernas mycket svåra uppgift.

Som nationella myndigheter och börsnoterade företag måste således de stora finansaktörerna kommunicera budskap som är relativt opersonliga och vänder sig till mycket breda publik. Men genom att utnyttja talesmän vid personliga intervjuer och presskonferenser ökar möjligheterna att formulera budskap som är bättre anpassade för mediernas behov och den egna organisationens förtroendeskapande. Dessutom erbjuder webbplatsen en allt viktigare plattform för all kommunikation med alla målgrupper där sändarna kan skraddarsy sina budskap i den form de själva vill ha.

Mot bakgrund av detta resonemang granskar vår undersökning Riksbankens, Riksgäldens, Finansinspektionens, Nordeas, SEB:s och Swedbanks och i mindre utsträckning Handelsbankens externa kommunikation under perioden utifrån ett förtroendeperspektiv. Vi följer utvecklingen efter tidslinjen och gör våra observationer utmed vägen.

3.2 2007 – goda tider men ökande risker

Under första hälften av 2007 var stämningen god i Finans-Sverige. Men i media hade man kunnat läsa om krisen på den amerikanska bolånemarknaden ett bra tag och om en tilltagande oro på de internationella finansmarknaderna. När Riksbanken publicerade sin första stabilitetsrapport var stabiliteten god och bankernas lönsamhet god och ökande. Redan här slogs återkommande teman fast: bankernas möjligheter att klara negativa händelser är goda, men det finns ett antal risker att hålla ögonen på: priskorrigeringar på tillgångsmarknader och överhettning i Baltikum, ett område som faktiskt genererade en allt större del av resultaten för bankerna. En viktig information var att riskpremierna är historiskt låga, ”vilket kan tyda på att investerarna inte kräver tillräcklig kompensation för risk och kan ha en benägenhet att snabbt sälja sina innehav om finansiell oro uppstår.”

I september höll vice riksbankschef Lars Nyberg tal och frågan var om oron på de finansiella marknaderna skulle sprida sig till Sverige. Svaret var att risken för detta inte är särskilt stor. Men Nyberg garderade med att Sverige inte är isolerat från omvärlden och beskrev också den finansiella oron som en likviditets- eller fundingkris.

Finansinspektionens rapport Finanssektorns stabilitet, 15 oktober, pekade på att oron på de internationella marknaderna innebar ökad osäkerhet. De svenska bankerna är marginellt exponerade mot de tillgångar som påverkas. Men bankerna får räkna med högre upplåningskostnader, kortare löptider och intjäningen kommer med sannolikhet också att påverkas negativt. På sikt kommer också de konjunktoreffekter som turbulensen ger upphov till att påverka bankerna. De ökade riskerna finns snarare i utlåningen i Baltikum, säger FI, men bankerna har nog med kapital för att klara även mycket stora kreditförluster i regionen.

När Riksbankens nästa stabilitetsrapport kom i slutet av året var tonen något mer uppskruvad. De svenska bankerna är finansiellt starka och har god lönsamhet, men motståndskraften i systemet har minskat och kreditrisken ökat, främst beroende på exponeringen i Baltikum. Riksbankens stresstester visade att bankernas motståndskraft för en kraftig inbromsning i Baltikum var god. Men man var också tydlig med att en sådan gör att låntagarna kan få problem med att betala sina lån. På de internationella finansmarknaderna råder turbulens och risken finns att denna förvärras.

I december meddelade Riksbanken att flera centralbanker, bl a Federal Reserve, ECB och Bank of Canada, vidtagit åtgärder för att stödja bankernas kortfristiga upplåning. I Sverige finns dock inte något sådant behov, säger Stefan Ingves i pressreleasen. Han slår sedan fast ytterligare en grundpelare i den kommunikation som komma skall: ”vi följer utvecklingen noga och har som alltid beredskap att vidta de åtgärder som krävs om behovet skulle uppstå”.

För bankerna var 2007 mest soliga dagar, med mycket goda vinster för samtliga. Men där fanns litet olika betoning i valet av hur man strukturerade de förtroendebärande budskapen i t ex VD:s kommentarer till kvartalsrapporterna. Så t.ex. riskerna i Baltikum, som ju både Finansinspektionen och Riksbanken betonade allt starkare under året.

Swedbank talade första kvartalet om ”oro för en överhettad ekonomi, men bedömer att utvecklingen fortsatt är positiv”. Andra kvartalet betonades ”speciellt stark vinstutveckling i Baltikum och att Swedbank har ett mycket bra utgångsläge för ett fortsatt god vinstutveckling under lång tid framöver”. Den goda tillväxten ”har givit banken en betydande erfarenhet att bedriva bankverksamhet på tillväxtmarknader”. Symptomen på överhettning bedömdes också börja avta under andra hälften av 2007. Denna bild kompletterades dock i VD-kommentaren för 3:e kvartalet. Då sades att aktivitetsnivån kortsiktigt gått ned inom vissa delar av Swedbank Markets under den senaste tidens oro på den internationella finansmarknaden. Det har

givateffekter som begränsat sig till en ”kortsiktig påverkan på värderingen av vissa tillgångar och skulder”. Dessutom hade man ”som väntat” sett ekonomierna i Baltikum bromsa in. Swedbank väntade sig att inbromsningen skulle fortsätta och därmed minska de obalanser som finns.

Nordea hade i jämförbar kommunikation en annan stil. VD lade en större tonvikt vid de egna strategierna, målen och tillväxten samt det interna utvecklingsarbetet med organisation och kulturbyggandet. En återkommande käpphäst var kundrelationerna. VD:s kommentar i kvartalsrapporterna avvek genom få siffror och få budskap om omvärldsutvecklingen. Han ger intryck av att i hög utsträckning vända sig inåt mot den egna organisationen. I tredje kvartalet noterades dock att de ”allmänekonomiska utsikterna reviderats och affärsvolymerna väntas öka i något långsammare takt på medellång sikt.”

SEB är den bank som tydligt bekymrade sig mest för riskerna i omvärlden under perioden. Redan i första kvartalsrapporten sade VD i kommentaren att man noga följer utvecklingen i Baltikum med särskilt fokus på långsiktig kvalitet och riskjusterad avkastning. Tönen ändras andra kvartalet då de ”baltiska marknaderna är fortsatt attraktiva trots det makroekonomiska klimatet som kräver skärpt kreditriskhantering”. Under tredje kvartalet märktes att problemen tilltog, ”den turbulenta kreditmarknaden ledde till lägre värdering av räntebärande värdepapper i portföljerna”. Det påpekades att kreditförlusterna var fortsatt låga och att kvartalet kännetecknades av ökade kreditspreadar. Det framgick att SEB såg en förändrad riskbild och kommunikationen återspeglade detta.

3.1 1 januari -15 september 2008 - oron blir ett allvarligt krishot

I början av 2008 var språkbruket mer eller mindre etablerat att det pågick en finansiell kris ute i världen, och definitivt på den amerikanska bolånemarknaden, som driver på mot en konjunkturedgång. Problemen var allvarliga, centralbanker tvingades pumpa in likviditet för att hålla igång banker. Vice riksbankschef Lars Nyberg höll tal den 4 februari och påpekade att den amerikanska konjunkturedgången fått ordentligt fäste och att ”oron för att detta ska förvärra den finansiella krisen är uppenbar. I Sverige har vi inte direkt drabbats av krisen... men oron på de finansiella marknaderna (har) redan lett till en penningpolitisk åtstramning.”

När sedan bankerna kom med sina bokslutskommunikéer för 2007 kunde Swedbank och Nordea meddela rekordresultat. Nordea sade att man endast marginellt påverkats av marknadsoron. Osäkerheten har ökat och 2008 kommer att bjuda på många utmaningar. VD flaggade för att investeringsnivån kan komma att omprövas om den ekonomiska tillväxten dämpas. Swedbank sade att bankens finansiella risker är låga och ”kommer att fortsätta vara låga”. I Baltikum har Swedbank visat rekordresultat men hållit tillbaka tillväxten för att stödja återgången till en mer balanserad makroekonomi i regionen. SEB meddelade värderingsförluster i obligationsportföljerna och sade att kreditkvaliteten är mycket stark.

Riksgälden konstaterade i ett pressmeddelande att ”den svenska konjunkturen är fortsatt stark” även om den mattats av sedan prognosen i oktober.

I samband med en ny koordinerad centralbanksinsats för att stödja banklikviditeten meddelade Riksbanken i en pressrelease den 11 mars att ”I Sverige ser vi i dagsläget inget extra behov hos bankerna att låna pengar”. Och med formuleringen att ”Sverige påverkas av den förnyade oron på de internationella finansiella marknaderna”, lade Riksbanken ut en kommunikationsslinga som kom att användas flitigt i framtiden. Återigen påpekade riksbankschefen Stefan Ingves att vi har täta och löpande kontakter med banker och andra aktörer och följer utvecklingen noga”.

I mars kom också bankernas årsredovisningar, med viktiga kommentarer i VD-orden.

SEB:s VD gav ett unikt och nytt djupperspektiv på situationen och talade i termer av paradigmskifte: "... den långa perioden av överskottslikviditet och historiskt låga riskpremier tog slut". Följden blev en nedåtgående spiral av osäkerhet, vacklande förtroende bland marknadens aktörer och ökade kreditspreadar som gav värderingsförluster för bankens ränteportföljer. I Baltikum fortsatte kontorsrörelsen den kontrollerade uppbromsningen av kredittillväxten.

Swedbanks styrelseordförande sade i årsredovisningen att Swedbank inte varit immun mot marknadernas förändrade inställning till den finansiella sektorn, eller till omvärderingen av utsikterna för vissa tillväxtmarknader där de baltiska ekonomierna ingår. Men "jag är övertygad om vår positionering och strategi för kommande och följande år. ... Swedbank har en uttalad tillväxtstrategi som skapar aktieägarvärde... vår utveckling i Baltikum visar att strategin är lyckosam och ger anledning till optimism vad gäller framför allt Ukraina men även Ryssland".

Nordeas VD-ord andades självförtroende, men VD noterade att marknadsoron dominerade den finansiella miljön andra halvåret 2007. Han är nöjd med att Nordeas försiktiga hantering av risk och kapital gav endast en begränsad exponering till marknadsoron och att funding-basen och likviditetspositionen var stark hela året.

När så Finansinspektionen gjorde en kort stabilitetsrapport i slutet av mars löd rubriken "Svenska banker klarar pågående marknadsoro". Den bekräftade bilden av att de svenska bankerna hade klarat sig bra och "de fyra storbankerna gjorde rekordvinster 2007 och samtliga har god kapitalstyrka". Men FI påpekade också att riskerna kvarstår: situationen på finansieringsmarknaderna, konjunkturutvecklingen och utvecklingen i Baltikum. Dessa risker var "relativt allvarliga", men ingen enskild risk bedömdes utgöra ett stabilitetshot.

På SEB:s bolagsstämma hade VD Annika Falkengren utarbetat en mycket pedagogisk och oroväckande "storyline" för den globala finanskrisen som hon var ensam om bland bankerna. Budskapet dominerade anförandet och sammanföll med Riksbankens budskap vid denna tid. Det handlade om en accelererande turbulens som skapat en oro för det internationella banksystemets sårbarhet och som "självkänt påverkat oss. Som alltid vid marknadsjusteringar var det inte många som förutspådde den utlösande faktorn och styrkan i korrigeringen. Det uppstod en brist på förtroende i banksystemet. Det bidrog i sin tur till en brist på likviditet. Centralbankerna har agerat på flera sätt för att öka förtroendet som likviditeten i systemet." Hon påpekade åter att SEB har värderingsförluster i portföljerna och att banken under 2007 utökade sin likviditetsreserv och nu har "långt mer likviditet än vad vår nuvarande affär kräver" samt stärkt kapitalbasen och primärkapitalrelationen.

Den 15 april presenterades vårpropositionen i en pressrelease och alliansregeringen sade att omvärlden "präglas allt mer av turbulenta finansmarknader... orosmolnen har blivit fler och något mörkare, vilket försämrat tillväxtutsikterna. Denna stora osäkerhet gör att politiken måste kunna möta oförutsedda förlopp." En vecka senare beslutade Riksbanken att behålla reporäntan oförändrad på 4,25 procent och sade att konjunkturen fortfarande är god, men att det fanns tecken på en avmattning med stor framtida osäkerhet.

Swedbanks årsstämma den 25 april präglades av ett kärvare tonläge när ordföranden öppnade med orden att "Idag genomför vi Swedbanks årsstämma i en tid av finansiell oro. I denna oro står Swedbank stark". Efter några inledningsord kom så ett skarpt besked: "Som i alla finansiella kriser kommer kartan att ritas om även denna gång". Ordföranden fortsatte tala om konsolideringsbehov i branschen, som kommer att påverka Norden som följd av en allmän trend, inte av "undermålig ekonomisk utveckling". I det efterföljande VD-anförandet gav VD betryggande besked: Swedbank har ingen exponering mot de fenomen som givit upphov till eller

präglat denna oro. Vår låga riskexponering och goda ekonomiska resultat för fjolåret är ett kvitto på det. ... Vårt huvudscenario för de baltiska ekonomierna har hela tiden varit att en korrigering kommer att ske – och att denna kommer i form av en mjuklandning. Av vad som hittills framkommit ser vi ingen anledning att ändra uppfattning”.

Även Nordeas VD slog an en betryggande ton i pressmeddelande 29 april när han kommenterade första kvartalets resultat ”för en period med ökad turbulens och svåra finansmarknader. Trots detta har Nordea fortsatt växa, ökat intäkterna och resultatet före kreditförluster och har en stark balansräkning. Detta beror på en fortsatt begränsad exponering mot marknadsoron och fortsatt framgångsrikt genomförande av vår strategi för organisk tillväxt.”

Annika Falkengren lät däremot betydligt allvarligare i sin kvartalskommentar i pressmeddelandet: ”efter nio månader med de allvarligaste störningarna på de finansiella marknaderna på decennier, har effekten på den reala ekonomin blivit tydligare. ... kundernas mer försiktiga investeringsbeteende har lett till minskade intäkter.”

Under april och maj fanns tecken på att finansmarknadsoron lugnat ner sig och vice riksbankschef Svante Öberg sade i ett tal den 8 maj att ”i Sverige dämpas tillväxten, men avmattningen blir inte så kraftig. Den 21 maj stärktes det budskapet när vice riksbankschef Lars Nyberg i ett tal sade att ”det finns tecken som tyder på att vi kanske har det värsta bakom oss. Men han varnar också: ”Marknaden är fortfarande sårbar för rykten. Det kan inte uteslutas att nya kreditförluster dyker upp som åtminstone tillfälligt rubbar marknadens förtroende”.

Denna hållning återspeglade sig åter i rapporten om Finansiell stabilitet i juni där det konstaterades att svenska banker har god tillgång till finansiering och att det finansiella systemet fungerat väl. Men det går inte att utesluta att problemen förvärras ytterligare. Sårbarheten för svenska banker har ökat och deras engagemang i Baltikum är en fortsatt källa till oro. ”Tillväxten i de baltiska länderna avtar nu snabbare än väntat, precis som Riksbanken tidigare varnat för”. Men stresstesterna visade att bankerna har buffertar för en sådan sämre utveckling.

Den 16 juni meddelade Finansinspektionen att man skrivit under ett samarbetsavtal om hur EU ska samarbeta i händelse av en gränsöverskridande kris.

Under sommaren rapporterade bankerna rekordresultat igen. SEB:s VD var mycket kortfattad och noterade att osäkerheten på de finansiella marknaderna tagit ny fart. Swedbank påpekade att ”givet Swedbanks riskprofil anses banken välkapitaliserad. Den makroekonomiska utvecklingen i Baltikum har utvecklats svagare än vad som tidigare förväntats. Men kreditkvaliteten är fortsatt god i såväl Baltikum som i Sverige.” Nordeas VD sade: ”Våra tillväxtinitiativ fortsätter att leverera och vi står fast vid våra långsiktiga finansiella mål, trots att den allt osäkrare ekonomiska utvecklingen och de volatila finansiella marknaderna sätter en viss press på den kortsiktiga tillväxten för det riskjusterade resultatet.”

Den allt osäkrare framtiden underströks i augusti av finansminister Borg när han redogjorde för utgångspunkterna för den ekonomiska politiken: ”De mörka moln som hängt över världsekonomin har tätat under sommaren till följd av tilltagande oro på de internationella finansmarknaderna”. Han noterade stigande räntor och kraftigt fallande börskurser och konstaterade att Sverige nu påverkas av detta med en tydlig inbromsning i ekonomin.

3.2.2 NYA EU-KRAV

Under denna period inträdde också det nya kravet från 1 juli 2007 på att bankernas kvartalsrapporter enligt EU:s transparensdirektiv ska beskriva materiella risker och osäkerheter.

Här följer en kort genomgång hur bankerna levde upp till detta krav.

Risker har traditionellt fått en undanskymd plats i kvartalsrapporteringen. SEB använde sig i första kvartalsrapporten 2007 av en rubrik "Marknadsrisk" med fem raders brödtext om VAR. Swedbank gjorde för samma period en liten känslighetsanalys av ränteförändringar på 13 rader under rubriken Ränterisk för samma period. Nordea hade ingen "riskrubrik" alls första kvartalet, men beskrev sina Kreditförluster som var positiva med 13 miljoner euro. Alla bankerna hade vid denna tid också information om de nya kapitalträkningsreglerna och primärkapitalsrelation och kapitaltäckningsgrad.

From halvårsskiftet 2007 trädde så kravet in på redovisning av materiella risker och osäkerheter. SEB etablerar en ny rubrik i kvartalsrapporten: Risker och osäkerheter. Under denna rubrik kommer man i fortsättningen att konsekvent inleda med formuleringen: "För SEB är bankens anseende och banksektorns trovärdighet kritiska för att behålla långsiktiga kundrelationer. Det makroekonomiska läget är den huvudsakliga riskfaktorn för koncernens intjäning och finansiella stabilitet". Sen hänvisade man till Appendix för olika riskslag och till riskbeskrivningar i årsredovisningen. Avsnittet avslutades med "Utöver de risker som redovisas i årsredovisningen har den ekonomiska obalansen och tecknen på överhettning i Lettland och Estland accentuerats under de första sex månaderna 2007".

Under de kommande kvartalen under perioden svällde SEB:s riskavsnitt. Bl.a. togs likviditetssläget på marknaderna upp, "SEB har behållit en god likviditet, vilket är av högsta prioritet för koncernen". Vidgade kreditspreddar beskrivs med effekter på banken. Några åtgärder nämndes för att säkra betalningskapaciteten och värderingsförluster i portföljer kommenterades. Dessa beskrevs också utförligare under egen rubrik: Räntebärande värdepappersportföljer. I bokslutskommunikén 2007 tillkom en rubrik för Kreditförluster. Under de två första kvartalen 2008 omfattade riskbeskrivningar under flera olika rubriker ca en sida i kvartalsrapporterna. SEB är också tidig med att lyfta fram Baltikumproblemen och berättar att man drar ned på expansionstakten.

Swedbank upplyste inte om det nya rapporteringskravet och inte Nordea heller. Swedbank etablerade andra kvartalet 2007 en ny rubrik "Risker och osäkerheter" med 13 rader om att man påverkas starkt av omvärldsfaktorer, men har en lågriskprofil med en väldiversifierad kreditportfölj samt låga finansiella och operativa risker. Inga risker beskrevs, utan det hänvisas till årsredovisningen 2006. Under ränterisk finns en känslighetsanalys. Under de kommande kvartalen under perioden fördubblades textvolymen under rubriken Risker och osäkerhetsfaktorer. Verkliga riskförändringar togs upp, men informationen om påverkan var lugnande och mer eller mindre exakt likalydande fram tom andra kvartalsrapporten 2008: "...turbulensen runt den amerikanska sub-prime marknaden och dess följd effekter har negativt påverkat resultatutvecklingen även om Swedbank varken direkt eller indirekt har något väsentligt engagemang på den marknaden. Vidare har överhettningstendenserna i ekonomin i de baltiska staterna skapat oro bland investerare och andra intressenter, vilket också påverkat Swedbank även om det inte medfört några väsentliga negativa resultateffekter under perioden".

Nordea redovisade andra kvartalet 2007 för första gången riskvägda tillgångar enligt Basel II under rubriken Basel II och beskriver också på sju rader VAR för marknadsrisk. Det nya rapporteringskravet from halvårsskiftet 2007 om redovisning av materiella risker och osäkerheter möttes med en rubrik Risker och osäkerhet som sista punkt i notapparaten och en kort text om vilka allmänna risker banken är exponerad för.. Under de tre följande kvartalen infördes en rubrik

”Finansörorns inverkan på Nordeas upplåning”. Denna introducerade kort arten av den internationella finansörerna och kompletterades med en genomgående likartad kommentar att ”Nordeas rykte på marknaden har dock varit gott tack vare den väldiversifierade och starka finansieringsbasen, inklusive den stabila privatkundsinslåningen, samt den väl avvägda likviditetshanteringen som etablerades när banken bildades”. Riskbeskrivningen utvidgades efterhand med en beskrivning av Marknadsrisker under egen rubrik och alltmer information under rubriken Kapitalposition och kapitalstruktur, dvs. Basel II-information.

I och med Basel II-kraven utökade bankerna radikalt volymen av riskrelaterad information. Denna samlades i egna dokument med litet olika namn, men med ett standardiserat innehåll publicerade en gång per år. I Nordeas fall var den första rapporten 2007 på 35 sidor och 2009 på 85 sidor. Utvecklingen var likartad för de två andra bankerna.

Det är utomordentligt kvalificerade banktekniska dokument av hög kvalitet och med stor bredd och djup för att beskriva riskkontroll och läge för olika riskslag. Det krävs en mycket hög specialistkompetens för att kunna förstå innehållet. Huruvida denna ökade volym i praktiska termer också ökar transparensen kan diskuteras. Med tanke på det finanstekniska innehållet och språket är materialet mycket svårt att tolka för icke-specialister.

4 2007-15 september 2008 - analys och diskussion

Under perioden 2007 till mitten av september 2008 skedde en successiv försämring av förutsättningarna för bankerna i Sverige. Den internationella konjunkturbilden blev allt mörkare, den finansiella oron allt värre och påverkade negativt både likviditetssituationen och priset på risk på allt fler finansiella marknader och i allt fler länder, även Sverige. Osäkerheten och riskerna ökade successivt och i efterhand kan vi se en tydlig bana av försämring som i och med Lehman-kraschen ledde till ett allvarligt krishot. Å andra sidan gick de svenska bankerna bättre än någonsin tidigare med en försämring mot slutet av perioden, de visade mycket goda vinster, stark solvens och goda buffertar för sämre tider. Hur balanserade de systemviktiga aktörerna dessa två huvudteman i sina budskap?

Riksbanken bär ett särskilt ansvar för att definiera hälsoläget i det svenska finansiella systemet. Därmed har de också ett ansvar för marknadens, politikernas och medias tolkningsperspektiv i kraft av sin legitimitet och kompetens med överlägsna utredningsresurser och volym i kommunikationen med räntepolitiska rapporter och uppföljningar, massor med tal och ekonomiska kommentarer. Det viktigaste instrumentet är den Finansiella stabilitetsrapporten som kommer halvårsvis. Även Finansinspektionen har ett sådant ansvar inriktat mot de enskilda instituten med övervakning och stresstester och en egen stabilitetsrapport. Riksgälden har inte denna roll och deltar heller inte med sin kommunikation för att beskriva stabilitets- och riskläget. Dock var Riksgälden flitig med att löpande länka och hänvisa till Riksbankens bedömningar på sin webbplats under perioden.

Riksbanken gjorde under denna period genomgående bedömningen att den finansiella stabiliteten är god i Sverige och att bankerna är finansiellt starka och har god lönsamhet. Men det fanns en successivt upptrappad oro för stabiliteten. Riskbedömningen fick ett stort utrymme och riskläget beskrevs allt utförligare och detaljerat på basis av allmänt tillgänglig konjunkturstatistik och kvalificerad marknadsdata från bankerna. Under hela perioden var Baltikum en källa till växande oro och tidigt blev även de allt tydligare likviditetsproblemen och förtroendeproblemen på de finansiella marknaderna ordentligt uppmärksammade. Det fanns också en begynnande oro för

spridningsrisker genom bristande förtroende för aktörer och på marknader. Denna bild sammanföll väl i relevanta delar med Finansinspektionens stabilitetsrapportering.

Riksbankens kommunikation om riskutvecklingen på finansmarknaderna är genomtänkt och genomarbetad. Den har stark konsistens i budskapen, trots den stora volymen och de många olika talespersonerna, med noga överlagt språkbruk väl stöttat i argumentation. Det är värt att notera att inte någon gång påstods att Sverige eller svenska banker är i kris. Till att börja med fanns ingen kris, utan det handlade om finansiell turbulens eller oro och osäkerhet. Efterhand uppstod en kris i vokabulären, men krisen finns under hela perioden någon annanstans, den är internationell, eller global, och Sverige påverkas av den i stigande grad.

I det sammanhanget kan det vara värt att erinra om att så sent som den 4 september 2008, 11 dagar innan Lehman-kraschen, valde Riksbanken att höja reporäntan. Beslutet var kontroversiellt, direktionen var inte enig men majoritetens motivering var att en höjning behövdes för att hindra den höga inflationen att bita sig fast. Riksbanken förde ett resonemang om att den finansiella oron i omvärlden visserligen påverkat tillväxten i negativ riktning, men inflationstrycket bedöms ändå allvarligt. Men man hade knappast höjt räntan om man framför sig sett den finanskris och åtföljande ras i konjunkturen som sedan kom att bli fallet.

Utvecklingen i stabilitetshänseende beskrev Riksbanken med ett sofistikerat språkbruk som trappade upp allvaret med ord som: "Sverige påverkas", riskerna har ökat, påverkas märkbart, påverkas tydligt och slutligen påtagligt". Så småningom kom man att under vintern 2008/09 slå fast att det är endast tack vare de offentliga insatserna som Sverige har lyckats behålla finansiell stabilitet.

Detta sätt att kommunicera fanns också hos regeringen som anammade ett liknande språkbruk fram till oktober 2008. Då började den använda krisbegreppet mer aggressivt och instrumentellt i argumentationen för politiska åtgärder. Mer om detta senare.

3.1.1 STABILITETSRAPPORTERNA – ETT BRA SIGNALVERKTYG?

Men värdet av stabilitetsrapporterna måste ändå granskas. De har och hade under undersökningsperioden betydligt sämre genomslag i media och debatt än de räntepolitiska rapporterna. Så brukar det vara och det är kanske inte så konstigt med tanke på ränteutvecklingens direkta och konkreta betydelse för hushåll och företag. Stabilitetsrapporterna är unika i sitt slag. De fokuserar helt på stabiliteten i det finansiella systemet. Ambitionen är hög att söka formulera slutsatser i entydiga formuleringar som att stabiliteten i det svenska finansiella systemet är god eller tillfredsställande. Sett i efterhand är det just under undersökningsperioden som stabilitetsrapporterna skulle ha påverkat marknad, media och debatt för en allt större medvetenhet om ökande hot mot den finansiella stabiliteten.

På sakliga grunder kan man undra om inte en så pass gammal makroinformation som kommer så sällan och vid fasta tidpunkter blir ointressant för den professionella ekonomiska bedömarkåren och media. Det blir inget "tryck" i Riksbankens budskap att Sverige nu "påverkas mer" än att bara ha "påverkats" för sex månader sedan. Inte heller blev det uppenbarligen något större tryck på bankerna vad gäller engagemanget i Baltikum där Riksbanken och Finansinspektionen kontinuerligt påpekade växande risker i utlåningen. Men just dessa ordval blir nog svårbegripliga: kan verkligen det svenska finansiella systemet ha varit så stabilt som rapporten indikerar tre dagar efter Lehman-kraschen i ett pressmeddelande: "Trots den senaste tidens oro bedömer Riksbanken den finansiella stabiliteten som fortsatt tillfredsställande". Och i samma pressmeddelande säger vice Riksbankschef Irma Rosenberg att vår bedömning är att oron på de svenska finansiella marknaderna inte påverkar den finansiella stabiliteten. Bankerna är finansiellt starka. Med Riksbankens sätt att kommunicera måste svenska bankkunder fråga sig: vad betyder

egentligen ordet stabilitet? Staten måste ju pumpa in miljarder för att marknaden inte ska braka ihop? Och vad är det för fel när Riksbanken gång på gång varnar för Baltikum och bankerna inte tycks ha förstått hur allvarliga riskerna egentligen var?

Ett problem kan vara att stabilitetsbegreppet i Riksbankens och Finansinspektionens tappning inte riktigt fångar in likviditets- och förtroendeproblematiken som ju visar sig vara blixtnabba reaktioner i marknaden och som kan få betydelse för och hota solvensen. Därför kan med fog frågan ställas vad Riksbanken och Finansinspektionen egentligen menar med begreppet finansiell stabilitet? Och detta är för en poäng som kommit upp i våra intervjuer. Borde inte rapporten i större utsträckning försöka pejla likviditetshot och förtroendeutvecklingen i ett mycket snabbare tempo?

Ett av stabilitetsrapportens främsta syften är att vara en kommunikationssignal till marknadsaktörer, politiker och media om att nu ökar riskerna. För att stärka den kommunikationssignalen skulle man kunna diskutera kommunikativa förändringar. Är periodiciteten vettig? Vore det bättre med en tätare utgivning av en mer koncentrerad rapport? Eller ska rapporterna komma i kortformat när det sker förändringar? Ska det finnas särskilda färger för olika status i riskläget likt de amerikanska orkanvarningarna? Skulle man kunna göra uppföljningar i stil med den räntepolitiska rapporteringen? Av hela eller delar? Skulle utvecklingen av de finansiella stabilitetsriskerna bli tydligare med mer ”mediala” signaler i form av barometer, olika riskzoner? Ska man måla upp ännu tydligare riskscenarion med effekter för och hot mot hushållen och företagen? Peka på hotande effekter på basis av tidigare inträffade kriser? Ska de åtföljas av offentliga brev till bankcheferna? Skulle det vara möjligt för Finansinspektionen, utan att vålla skada, att tydligare peka ut banker med en särskilt oroväckande riskprofil eller på något sätt gruppera eller ranka riskerna med ”trafikljussignaler” så att det tydligt framgick vilka som berörs och inte förbättras? Detta skulle då vara ett sätt att anpassa sig till den logik media använder för att skapa uppmärksamhet kring sitt material. Och det svåraste – hur håller man koll på förtroendeutvecklingen bland marknadsaktörerna? Djupintervjuer av ”finanspsykologer”?

Argumenten för en sådan ”dramatisering av stabiliseringsstoryn” skulle kunna motiveras med att marknaden behöver mer transparens för att hitta ”the bad lemons”. En större offentlig dramatik om stabilitetshoten i media och allmän debatt kanske skulle få medias och analytikers sökarljus att skarpare fokusera på banksektorns och enskilda bankers risker. Det skulle tvinga bankledningarna till större öppenhet om verksamheten, mer kommunikation och budskap om hot och risker, bättre intern granskning och kanske en försiktigare och snabbare hantering av potentiella problem. Så skulle i alla fall en dynamik av transparens - granskning - ansvar - kommunikation - förtroende kunna verka i teorin. Mot detta står förstås argumentet att ”alarmism” kan i sig verka destabiliserande. Men det får då bli en avvägning mellan kortsiktiga och långsiktiga kostnader för den svenska samhällsekonomin, en problemlösning som närmast kräver en politisk/demokratisk förankring varför bollen förmodligen kommer att ligga hos politikerna. Och där ligger den redan med en hel uppsjö av förslag och krav på regleringar av bankernas verksamhet.

3.1.2 BANKERNA – BEGRIPLIG RISKBESKRIVNING?

En kommunikationsdetalj som bidrog till oron, menar flera intervjupersoner, var att myndigheterna i sina budskap till marknad, media och allmänhet mer eller mindre konsekvent använde begreppet ”bankerna”. Skillnaderna mellan bankerna i kapacitet att möta och hantera risker var stora under hela perioden. Men Riksbanken och andra myndigheter etablerade tidigt ”riskkollektivet” bankerna, som sedan regeringen tog vidare som ett effektivt medel att identifiera krishotens syndabockar och därmed motiv för en rad populistiska utspel om begränsningar i

ersättningar. Politikerna vet väl hur varje god politik kräver känslor och indignation som drivande motiv för att hitta orättvisor en bra regering ska rätta till. Detta bidrog till att de mindre riskutsatta bankerna klumpades ihop med de mer riskfyllda. Det medverkade till att försvåra en nyanserad kommunikation under hösten och vintern för de enskilda bankerna om deras risksituation. Den väl etablerade tankekategori "bankerna i kris" blev sedan ett allmänt tillhygge i den politiska debatten som besmittade även banker med små problem.

Bankerna utnyttjade naturligtvis de mycket goda resultaten till en positiv beskrivning av läget. Det är vinstrekordens period. De ökande internationella riskerna och Baltikum-problemen fick successivt from 2008 allt större plats i kommunikationen, men riskerna hade en mycket sekundär position. Detta är i linje med det mikroperspektiv som normalt dominerar noterade företags rapportering. I fokus står resultaträkningen, "topline growth" intäkter, kostnader och väsentliga nyckeltal för finansiell styrka, uppföljning av de egna strategierna och måltal samt information om organisation och prioriterade marknadsaktiviteter. Det finns ibland en tydlig budskapsinriktning mot den egna organisationen och de egna aktieägarna med en tonalitet som betonar det framgångsrika, det som motiverar och är ägnat att skapa aktieägarvärde. Denna kommunikation följer de förväntningar som finns inbyggda i rapporteringstraditionen och hos väsentliga målgrupper. Man kanske tom kan påstå att denna betoning på positiva budskap ligger i hela företagsledandets natur.

Men icke desto mindre fanns det val att göra för vilka budskap man för fram och hur framgång och hot balanseras. Dessa val är tydliggjorda sen lång tid tillbaka, i debatt och krav på mer information om risker och hot och har starkt stöd i börsens noteringsnormer och medias och analytikers behov och i anpassning till EU-direktivet from andra halvåret 2007. Och det gäller att bygga upp en buffert av förtroende med begriplig riskbeskrivning som man kan falla tillbaka mot när krisen, eller konjunkturproblemen kommer.

I jämförelse med vad Riksbanken och Finansinspektionen samtidigt kommunicerade och den tydliga förändringen i omvärlden så levde bankernas kommunikation om utvecklingen av osäkerheter och risker inte upp till de höga krav målgrupperna har rätt att ställa. De varningssignaler om en betydande förändring i risklandskapet som Riksbanken signalerar fångas inte upp tillräckligt tydligt i den egna kommunikationen. Bankerna, med samhällets främsta kompetens för att bedöma risker, bör rimligen ha haft ännu bättre och tidigare information om utvecklingen av riskbilden för den egna verksamheten än riksbank och myndigheter. Men man gjorde val som verkade systematiskt tona ned riskerna och överbetonade det positiva i volym och tonalitet.

Men det fanns tydliga skillnader mellan bankerna. SEB utmärkte sig genom att tidigare än de andra balansera kommunikationen med budskap om riskerna i omvärlden och göra dem till ett huvudtema. Baltikum lyftes tidig fram. VD Annika Falkengren valde på bolagsstämman 15 mars 2008 ett dominerande riskperspektiv med en "story" för den internationella finansturbulensen. Pedagogiken var mycket god. Bedömd i efterhand visar den på djup finansiell insikt: en epok går mot sitt slut av överskottslikviditet och historiskt låga riskpremier. Vi befinner oss nu i en nedåtgående spiral av osäkerhet och vacklande förtroende. Det var en analys som pekade framåt mot ytterligare problem, även om hon själv inte pekade ut dem. Möjligen såg hon riskerna i ett annat ljus än bankkollegorna tack vare SEB:s starka internationella finansmarknadsinriktning.

Nordeas kommunikation genom kvartalsrapporter, VD-kommentarer, VD-brev i årsredovisning och tal var både innehållsmässigt och volymmässigt starkt koncentrerade till de egna prestationerna. Marknadsoron beskrevs som en variabel i omvärlden, riskerna kläddes inte i egna budskap och spelade de facto liten roll för banken som gick mycket bra och hade en relativt låg riskexponering. Perspektivet var istället de egna strategierna, måluppfyllelse och arbetet med

organisation och kundtillfredsställelse. VD Christian Clausen förmedlade en bild av Nordea som en stark, trygg och framgångsrik bank.

Swedbanks kommunikation, med facit i hand, tenderade till att vara obalanserad och överslätande. Den allt allvarligare situationen i Baltikum noterades men balanserades ”bort”, med positiva bedömningar om framtiden. I ljuset av vad som komma skall ger det ett intryck av att ledningen inte hade bra koll på läget eller medvetet tonade ned omvärldshoten. Budskapen hade påfallande inslag av förhoppningar; ”påverkan är kortsiktig, vi förväntar oss att obalanserna minskar, etc. I Swedbanks pressmeddelande 14 februari 2008 kommenterar VD bokslutet med att bl.a. säga att ”Swedbanks risker är och kommer att vara låga”. Allvaret i utvecklingen i Baltikum beskrevs ofta som övergående. På bolagsstämman 20 mars 2008 sade ordföranden att ”Vår utveckling i Baltikum visar att vår strategi är lyckosam och ger anledning till optimism vad gäller framför allt Ukraina och Ryssland. Den internationella finansturbulensen kommenterade VD på bolagsstämman 25 april 2008 med orden: Swedbank har idag ingen exponering mot de fenomen som givit upphov till eller präglat denna oro”.

När det gäller de förändrade rapporteringskraven i och med EU-direktivet var riskinformationen både mager och förvirrande presenterat i bankernas kvartalsrapporter. Den saknar ett konceptuellt perspektiv över en längre period. För icke-expert är texterna svårbegripliga. Man finner heller inget försök till systematiska och genomtänkta budskap om risklägets utveckling över tid med referenspunkter i språk eller fakta för att tolka förändringar. Det finns skillnader mellan bankerna, men de är ganska små. Det är möjligt att bankerna räknade med att svar på frågor vid analytiker- och andra träffar ska fylla på den typen av information. Basel II-rapporterna är imponerande, faktsäckade dokument, men den tekniska nivån är otillgänglig för media och sannolikt avskräckande även för ganska kvalificerade läsare. Man skulle kunna säga att de är god information men dålig kommunikation. En slutsats blir att bankerna ”inte tog kommunikativ höjd” för de risker som successivt skärptes, vilket påverkade förtroendet negativt när krishoten stod för dörren och media plötsligt gav dem krisetikett.

3.1.3 FÖRTROENDETS KOMPONENTER

Om vi kort försöker analysera budskapsinnehållet i modellens förtroendeperspektiv framstår legitimiteten som en lågprioriterad variabel hos de flesta banker. Att förankra sitt förtroende i den legitimitet man har sen gammalt kändes kanske mossigt och onödigt i de goda tider som rådde. Men legitimiteten finns alltid med i förtroendekapitalet som en stark grund för ett trögrörligt och troget kundförhållande. Det kan handla om den auktoritet man vinner genom att ha folkrörelserötter, vara storfinans eller störst i Norden. Det handlar om att appellera till tradition och praktisk funktion som miljontals kunder under lång tid prövat och funnit värda förtroende, nog så svårt att fånga i budskap men ändå viktigt att få fram. Dessa budskap antyds i vissa formuleringar som att man är ledande inom vissa segment, satsar på relationer och kunder. Det är en typ av budskap som sannolikt mer hör hemma inom marknadsföring, men Handelsbankens envetna budskap om att kontoren är banken har byggt en god legitimitet och förståelse för vad som är basen i verksamheten. Inte heller Riksbanken och myndigheterna betonar särskilt mycket den starka förtroendeskapande legitimitet man har i bagaget som ”Sveriges Riksbank” eller ”statens myndigheter med uppgifter fastställda av och för svenska folket”.

Legitimitet stärks av den auktoritet en bra ledare utstrålar. Nordeas nye VD Christian Clausen tillträdde 2007 och var således en ny röst på den svenska bankscenen. Men han matchades fram väl under perioden med den förändringsagenda han ville förknippas med. Han har uppenbarligen stor auktoritet inåt men syntes betydligt mindre utåt till den svenska publiken. SEB:s Annika Falkengren hade också gott grepp om den ledande kommunikationsrollen och framträdde tydligt som främste talesperson. Hon kom dock under den kommande ”krisperioden” att få betydande

integritetsproblem i debatten om ersättningar. Detta skymmer den kommunikation där hon framstår som den mest analytiske och framsynte bankdirektören tack vare tidiga och alltmer fylliga budskap om riskutvecklingen. Swedbanks ledarskap framstår som något otydlig i kommunikationsfördelningen mellan VD och ordförande. Ledningens budskap präglades av en optimism som så småningom visade sig alltmer obefogad. VD:arnas framträdanden på den externa kommunikationsscenen under perioden följer kutymen för rollen, flitigt uppträdande inför investerare, motivationsskapande rollspel för anställda och ägare samt mer eller mindre lyckade framträdanden i media.

På den offentliga sidan dominerade Riksbankschefen Stefan Ingves totalt, uppbackad av direktionsmedlemmarnas tal och framträdanden. Riksgälden hade ingen roll att spela i kommunikationen kring den finansiella stabiliteten under denna period. Ingves matchades tydligt och medvetet till att framträda vid de större och viktigare budskapstillfällena. Han framstår som en god kommunikatör med saklighet och ämneskompetens av hög klass vilket kompenserar hans något torra och "kamerala" framtoning. Finansinspektionen hade under perioden en GD som inte yttrar sig i de finansiella stabilitetsfrågorna vilket minskade FI:s synlighet i debatten.

Alla sändarna bars upp av en strävan att visa kompetens, en central komponent för förtroende. Kompetensen, enligt vår modell, utvärderas kontinuerligt när bedömningar och förutsägelser testas mot verkligt utfall. Kompetensen kan uppfattas mer entydigt i myndigheternas budskap, de är ensamma i rollen, de har ett kompetensmonopol.

Det är uppenbart att det finns ett problem i kommunikationen när en viss del av publiken kräver hög teknisk detaljnivå, medan allmänhet och media attraheras av annan kommunikationskompetens. Detta är en central problematik i all kommunikation som Riksbanken hanterade bra tack vare en tydlig policy att förtydliga, förenkla budskapen och anpassa dem för olika målgrupper eller så att de passar flera målgrupper samtidigt. Kompetensstödjande är också ett stort batteri av välgjorda diagram och bilder som visar kontinuitet i budskapen. Riksbankens budskap om växande hot och risker verifierades i hög grad i efterhand av utvecklingen på finansmarknaderna vilket stärker kompetensfaktorn.

Den kompetens som bankerna förmedlar är lättare utsatt för jämförelser och under ständig och skarp extern granskning. Man kan säga att Nordea i sin kommunikation begränsade bedömningsfältet för bankens kompetens genom att koncentrera sitt budskap till bankens egna prestationer och ägnade omvärldsförändringar, hot och risker, relativt mindre utrymme än övriga banker. Därmed blir det svårare att bedöma Nordeas kompetens att bedöma hot och risker i omvärlden. Swedbank gjorde flera framåtblickande bedömningar av omvärldsutvecklingen och risker och hot under perioden, som senare visade sig stämma mindre bra med den faktiska utvecklingen. Det ger ett negativt intryck av bankens kompetens. Det starkaste intrycket av kompetens förmedlade Annika Falkengren med sin tolkande berättelse om skeendena på finansmarknaderna som visade sig ha en bra förklaringsvärde för den fortsatta händelseutvecklingen.

Med facit i hand kan man tänka sig att respekten för bankledningarnas de facto kompetens, som den framtonar i bedömningar av risker och hot i omvärlden, kom att minska. Den otillräckliga informationen om de risker som bankverksamheterna visade sig vara utsatta för under hösten och vintern 2008/09 står i kontrast till den riskbild som Riksbanken och Finansinspektionen marknadsförde. Detta främst därför att balansen inte var bra, risker fick ett alldeles för litet utrymme bland budskapen som dominerades av fokus på den egna positiva utvecklingen av verksamheten.

Transparens är en svårtolkad variabel med en kombination av volym och kvalitet i budskap, men också en dimension av att proaktivt lyfta upp problem och vara öppen för att förklara dem. Det är

ingen tvekan om att de svenska finansaktörerna har höga ideal och söker leva upp till dem. Riksbank och myndigheter har ett världsrykte på området. Även svenska banker motsvarar höga krav på lättillgänglighet, informationsvolym och möjligheter till insyn. Vad som ständigt är begränsningar för kommunikationsavdelningarna är förstås budgetar och resurser för att vara ännu mer "kommunikativa", vilket slår igenom vid jämförelser. Det är inte heller ovanligt att det finns skillnader i ambitionsnivå mellan kommunikationsavdelningarna och ledningar i företag.

Det finns inga tecken på någon försämring i den regelstyrda transparensen under perioden, utan tvärtom. Med regelförändringarna i spåren på Basel II och EU:s transparensdirektiv ökade utbudet betydligt av riskorienterad information, men det kom inte att spela någon större roll i de budskap som fördes fram av bankerna. Men vi har redan påpekat att transparensen är högst relativ, vad som är öppen och begriplig information för den välutbildade och intresserade kan vara rena grekiskan för andra. Detta är kommunikationens svåra grundproblem som alla publika företag måste ta ställning till, inte bara på kommunikatörernas nivå utan på VD-nivå och gärna även på styrelsenivå. Det går att lösa med rätt kommunikationsstrategier, vilja och resurser. En första kontrollfråga kan vara om kommunikationsdirektören är medlem av företagsledningen.

Transparensen framstår i flera av våra intervjuer som en avgörande förtroendevariabel. Både riksbankschefen och myndighetscheferna betonar kraftigt transparensens betydelse för att minska riskerna för den finansiella stabiliteten. Öppenheten ger möjligheter att få syn på det problematiska, det som kan utvecklas till stabilitetshot, och därmed incitament till proaktivitet att ändra beteenden och åtgärda begynnande problem.

Som vi påpekat tidigare är ju transparensen ett slags förebyggande vaccinationsskydd som publika organisationer åläggs att ta genom att vara öppna och tala om hur läget är på ett balanserat sätt. I våra intervjuer framkommer ett närmast ideologiskt förhållningssätt till transparensen på den offentliga sidan. Både Stefan Ingves och Bo Lundgren är näst intill fundamentalistiska: öppenheten är vårt främsta försvar mot förhållanden som bygger upp krishot.

Men vi vill göra en viktig distinktion. Transparens verkar bäst profylaktiskt och förebyggande. När förtroendet är rubbat är det sällan som transparens snabbt kan återupprätta förtroendet. I synnerhet gäller det finansmarknaderna och regelrätta förtroendekriser. Att i ett läge där en bank eller ett annat företag har allvarliga likviditetsproblem, riskerar full öppenhet snarare att förvärpa situationen. Den naturliga reaktionen hos insättare eller fordringsägare är att snabbt komma åt "det som är mitt". I den kollektiva rädslan hotar ökad transparens utlösa en "run on the bank". Detta synsätt delar också våra två sagesmän.

Bankernas transparens är reglerat i börskontrakt och av tradition normerat i relationen med framför allt investerare. Det ger en kommunikation som är rätt likartad vad gäller volym och former. I denna standardiserade kommunikationsmiljö premieras de budskap som visar på handlingskraft och värdeskapande, främst för aktieägarna. Beskrivningen av risker finns som en standardiserad information i årsredovisningen inom corporate governance och notapparat till räkningarna. Men i texten till kvartalsrapporterna, som ju är de mest kommunikativa dokumenten för media och "vanliga" aktieägare, saknas en mer systematisk och begriplig presentation av hot, osäkerhet och risker. Och EU:s transparenskrav har inte gjort situationen bättre.

Man kan hävda att transparensen är ett kommunikativt konkurrensmedel. I dagens kommunikationsmiljö finns ständiga krav på alltmer öppenhet inom alltför många områden. Det finns en tydlig strävan hos bankerna att år efter år bjuda på djupare och bredare insikter om bankernas verksamhet. För bankerna under perioden framstår problemet snarare som val i öppenheten om vad som skall föras fram och betonas i budskapen. Tonvikten på den positiva utvecklingen var naturligtvis en "sann" bild av läget och vad publiken vill höra när bankerna har rekord i intjäning.

Men det blev ett skevt perspektiv när vi i efterhand vet vilken fara som var å färde. Det är lätt att peka på en brist i transparensen – bankernas budskap gav inte tillräckligt med relevant riskinformation, var inte tillräckligt balanserade i sin öppenhet under perioden. Det finns därmed utrymme för bankerna att ta upp en förtroendeskapande konkurrens om förbättringar i budskapen om hot och risker.

Men det finns många bottnar i denna problematik. Det är vetenskapligt etablerad kunskap att riskerna i finansiella system är som störst när det går som allra bäst och attityderna är sorglösa. Kapitalets utnyttjandegrad att skapa överavkastning är tänjd till förhoppningarnas yttersta gräns. Risker lagras på risker i en stapel av investeringar som få eller ingen kan se igenom. Fallerar en liten bricka i stapeln faller allt ihop.

Handelsbankens VD Per Boman förmedlade en insikt i VD-ordet 2009 som talar för en mer balanserad syn på risktagande: "bankverksamhet är egentligen inte som vilken annan bransch som helst. Den är snarast ett stöd till realekonomins hushåll och företag och borde därför egentligen inte kunna växa så mycket mer än BNP". Om man har en stor andel av marknaden, får man väl tillägga. Han fortsatte också med att påpeka att ungefär vart 10-15 år verkar finanssystemet förlora kontrollen över sina risker och gå in i krisperioder.

3.1.4 TA KOMMUNIKATIV HÖJD FÖR DÅLIGA TIDER

Vår slutsats är att bankerna ännu mer och tydligare borde kommunicera budskap som tar hänsyn till att sämre tider stundar. Det gäller inte bara kriser, utan "vanliga" lågkonjunkturer vars cykler är ännu bättre dokumenterade i forskning och allmänskunskap. "Vanliga" kommande lågkonjunkturer får sällan den betydelse i kommunikation som de gång på gång visar sig ha för verksamheten. Det jargongbetonade uttrycket "att ta höjd för" nästa nedgång beskriver ganska bra vad det handlar om. Här har näringslivet något att lära sig av finansminister Anders Borg som numera gärna kommunicerar om hur vi hela tiden måste förbereda oss för nästa kris och därför ska vi ha bästa ordning och reda i budget och samhällsekonomi.

Ett mönster finns redan i Riksbankens och Finansinspektionens stresstester. Där finns krishotet "mentalt inbyggt" som ett möjligt framtida tillstånd och vägen dit kantas av referenspunkter, "milstolpar", som man kan hålla koll på. Så t ex skulle börskontraktet kunna kompletteras med detaljerade och tvingande riktlinjer för osäkerhet, hot och risker för det finansiella systemets och stabilitetens bästa. Men ännu bättre är förstås om bankerna frivilligt ville "tävla" med att visa kompetens i bedömningar, transparens och integritet i kommunikation och budskap om hot och risker och "var på vägen vi är" mot nästa lågkonjunktur. Detta borde i så fall "institutionaliseras" på något sätt med fasta vinjetter eller rubriker, ett bedömningspråk med referenspunkter och en volym i rimlig balans med övrig verksamhetsbeskrivning.

Nu faller inte ansvaret för transparensen odelat på bankernas kommunikation. Ett stort ansvar vilar också på den stora och välutbildade kår av analytiker, ägare, förvaltare och media, de som har att granska bankernas verksamhet. Således måste deras kompetens ifrågasättas för att inte ha poängterat starkare de risker som fanns i omvärlden och i bankernas resultat- och balansräkningar. Det finns också en stark systematik av överoptimism i denna expertkårs framtidsbedömningar väl dokumenterad i forskning.

Därmed bekräftas också en kunskap i flera studier av kriser: finansaktörerna är utbildade och tränade i att upptäcka och bedöma risker som externa hot. Men det kräver ett stort mått av erfarenhet och självkännedom för att acceptera att aktörerna - jag själv - är en risk för den finansiella stabiliteten genom brist på kunskap och kapacitet att processa information. Och när jag och alla andra plötsligt tappar förtroende för framtiden och inte tror på värdestegringar, då bli vi till en "mindless herd" som alla ska sälja samtidigt, Och kanske ska vi tillägga i all ödmjukhet –

dessa brister är snarare en mänsklig svaghet än en yrkessjukdom hos finansfolk som nu forskningen inom finansiell psykologi börjar få litet kläm på.

Slutligen, transparensens problematik berör också förtroendevariabeln integritet, men med infallsvinkeln att bankerna inte levde upp till de egna idealen att berätta "hela bilden". Även begreppet om vad som är "rätt och rimligt" hamnar under kategorin integritet och skulle peka på en orimlig balans mellan det egna positiva verksamhetsperspektivet och den upptrappade finanskrisen i omvärlden och de försämrade konjunkturvillkoren. Uppfattningen om Riksbankens och myndigheternas integritet kommer under perioden att stärkas i jämförelse med bankerna – de hade mer rätt om hot- och riskläget och beskrev det på ett rimligare sätt, sett med facit i hand. Därtill kan vi lägga den senare debatten om ersättningar i banker som ytterligare ifrågasatte det rimliga i bankernas agerande. Detta kan vi avläsa i en del undersökningar som presenteras på annan plats i rapportens appendix.

5 15 september 2008-1 juli 2009: kriskommunikation

5.1.2 SEPTEMBER: LEHMAN-CHOCKEN

Klockan ett på natten den 15 september meddelade Lehman Brothers Holdings att man avsåg att ansöka om konkursskydd enligt Chapter 11. Den stora investmentbankens konkursansökan sände en chockvåg över finansmarknaderna. En period av extrem volatilitet inleddes. Likviditeten frös på ett antal viktiga marknader för bankernas kortfristiga finansiering. Den globala finansiella oron blev i ett slag en finansiell kris i media och allmänhetens ögon och hotade på allvar den svenska finansiella stabiliteten.

Riksbanken, Riksgälden och Finansinspektionen kommunicerade inte utåt denna dag eller de två kommande i de egna formella kanalerna, men företrädare, bl.a. Mattias Persson, Riksbankens stabilitetsansvarige, intervjuades i media.

Däremot valde SEB och Handelsbanken det ovanliga steget att avslöja sin exponering mot ett enskilt institut, dvs. Lehman Brothers, i relativt korta pressmeddelanden. Summorna var små och kommunikationen gav lugnande besked till en marknad och media som nu vädrade krisnyheter. Detsamma gällde Nordea som kom ut med ett pressmeddelande den 16 september. Inga siffror nämndes och den egna slutsatsen var att exponeringen var obetydligt och utan betydelse.

Swedbanks pressmeddelande 8:55 den 16 september kom som något av en chock. Exponeringen bestod av betydande summor. Först en icke säkerställd på 202 Mkr, där "eventuellt reserverings- eller nedskrivningsbehov är för närvarande för tidigt att ta ställning till". Sen en säkerställd på 1 350 MUSD med säkerhet i olika typer av fastigheter runt om i USA. Banken kommenterade: "Swedbanks bedömning är att något reserveringsbehov inte föreligger och någon forcerad avyttring av dessa innehav inte kommer att ske". Banken kallade samtidigt till en telefonkonferens kl 9:30.

Att Swedbank är senare än SEB och Handelsbanken i sin kommunikation om Lehman-exponeringen bidrog tydligt till marknadens oro om kvaliteten på säkerheterna och medias misstänksamhet mot bankens kommunikation, ett misstroende som kom att förstärkas de kommande månaderna. Detta underblåstes också av en oroväckande ekonomisk utveckling i Baltikum där Swedbank var djupt involverad som en marknadsledare. Swedbank kommer att återkomma med mer besked om Lehman-exponeringen senare.

Den 18 september kom det första pressmeddelandet från de offentliga finansiella aktörerna när Riksgälden kort kungjorde att: "Riksgälden upphör tillfälligt med marknadsåtagandet i statsskuldsväxlar och kommer under dagen att ha en dialog med återförsäljarna mot bakgrund av marknadsoron". Besked utlovades kl 15 denna dag.

När detta kom blottades vidden av allvaret – en internationell förtroendekris hade stoppat den svenska penningmarknaden. Beskedet var en ovanlig och kraftfull serie åtgärder: "Riksgälden har efter samråd med Riksbanken beslutat vidta vissa åtgärder för att motverka den brist på statsskuldsväxlar som uppstått till följd av oron på finansmarknaderna. Riksgälden kommer att emittera stora volymer korta statsskuldsväxlar i ett antal extra auktioner utöver de redan annonserade... Vår bedömning är att den sammantagna emitterade volymen kommer att uppgå till maximalt 150 miljarder kronor. ... De medel vi får in vid auktioner kommer framför allt att placeras i omvända repor i säkerställda bostadspapper. Löptiden för dessa repor kommer att kunna bli längre än de korta löptider vi normalt gör. Åtgärderna kommer på så sätt även att stödja bostadsobligationsmarknaden".

Åtgärderna förklarades och kommenterades vid Riksgäldens hastigt inkallade presskonferens samma dag där även vice riksbankchef Irma Rosenberg deltog.

Media är nu fullt på det klara med digniteten av händelserna på finansmarknaderna med rubriker som "Den finansiella härdsmltan" i DI den 16 september, "Världen kraschar" i Aftonbladet och "Sverige in i krisen" i SvD den 17 september. DI:s konstaterade den 19 september att den svenska penningmarknaden havererade några timmar dagen innan.

Den 18 september hör också de offentliga aktörerna av sig med officiell information om läget. Finansinspektionen konstaterar i en promemoria att: "De fyra svenska storbankerna har en buffert långt över vad lagen kräver. Bankerna kan därför klara stora förluster mot enskilda motparter eller generellt stigande kreditförluster utan att kapitaltäckningen är hotad. Samtidigt råder stor osäkerhet på finansieringsmarknaderna."

Riksbanken går ut i ett pressmeddelande, där man nu kan luta sig mot en väl beprövad argumentationsslinga om den finansiella stabiliteten: "Trots den senaste tidens oro bedömer Riksbanken den finansiella stabiliteten i Sverige som fortsatt tillfredställande. Riksbanken följer utvecklingen mycket noga och har täta kontakter med banker och andra aktörer. Riksgälden har beslutat vidta åtgärder för att motverka bristen på statsskuldväxlar som uppstått i spåren av den globala finansiella oron. Åtgärderna har vidtagits i samråd med Riksbanken och vi har täta kontakter med alla banker och berörda myndigheter", säger förste vice riksbankschef Irma Rosenberg.

"De svenska finansiella marknaderna påverkas nu märkbart av den globala finansorn. Upplåningskostnaderna stiger och vissa finansiella marknader fungerar sämre än normalt. Bristen på till exempel svenska statsskuldväxlar beror till stor del på den internationella oron, vilket skapat en stor efterfrågan på bland annat svenska statspapper. "Riksgälden kommer nu att emittera korta statsskuldväxlar i ett antal extra auktioner. Det är mycket positivt och kommer att underlätta bristen på den här marknaden. Vår bedömning är att oron på de svenska finansiella marknaderna inte påverkar den finansiella stabiliteten", säger Irma Rosenberg. "Riksbanken följer och analyserar noga utvecklingen på de finansiella marknaderna i syfte att tidigt upptäcka förändringar som kan leda till en allvarlig kris. Riksbankens bedömning är fortsatt att bankernas marginaler för oväntade kostnader är mycket goda. Bankerna har under de senaste åren gjort mycket goda vinster och är finansiellt starka. Skulle vi bedöma att den finansiella stabiliteten är hotad är vår roll att tillhandahålla likviditetsstöd", säger Irma Rosenberg. "Likviditetsstödjande åtgärder ges bara till banker och andra finansiella företag som är solventa och som står under Finansinspektionens tillsyn."

Den 19 september, samma dag som ett stort amerikanskt räddningspaket offentliggörs, kommer ett nytt pressmeddelande där vice riksbankschef Barbro Wickman-Parak säger: "Vi ser en ny våg av intensifierad oro svepa över de internationella finansiella marknaderna. Det kommer att ta tid innan osäkerheten klingat av och situationen stabiliserats. Riksbankens bedömning är dock att oron på den svenska finansmarknaden inte påverkar den finansiella stabiliteten. De svenska bankerna har haft flera år av god vinstutveckling och de är finansiellt starka. Men skulle bankerna få likviditetsproblem som skulle kunna hota den finansiella stabiliteten har vi beredskap att vidta likviditetsstödjade åtgärder."

Nu hör också Handelsbanken av sig i ett ovanligt pressmeddelande där man vill skilja ut sig ur bankmängden, en kommunikationsstrategi som kommer att följas konsekvent under hela det kommande händelseförloppet. Innebörden i denna strategi är att banken har sådan ordning på sina affärer att man inte vill bli "sedd i de andra bankernas sällskap": "Med anledning av gårdagens promemoria från Finansinspektionen där stabilitetsläget i de fyra svenska storbankerna belystes vill Handelsbanken göra ett förtydligande. I promemorian anger

Finansinspektionen också att de fyra storbankerna tillsammans kan minska sina kapitalbaser med cirka 90 miljarder kronor utan att bryta mot de lagstiftade kapitalkraven. Handelsbankens del av denna buffert på 90 miljarder var vid halvårsskiftet 27 miljarder kronor. ”Vår finansiella ställning relativt marknaden är således mycket stark. Sätter man vårt buffertkapital i relation till vår affärsvolym blir den bilden ännu tydligare”, säger Ulf Riese, CFO på Handelsbanken. ”I promemorian från Finansinspektionen angavs att de fyra storbankerna kan klara kreditförluster på 10 procent i Baltikum. Handelsbankens utlåning i Baltikum är försumbar och kreditförluster i regionen skulle, oavsett förluststorlek, ha obetydlig inverkan på bankens finansiella ställning.”

5.1.3 NYTT REGELVERK FÖR BANKER I KRIS

Den 22 september aviserar regeringen ett sedan länge planerat program för att stödja den finansiella sektorn i Sverige. Bland en rad insatser, som är föga relevanta i den krisstämning som nu råder på marknaderna, finns också en passus (punkt 5) om att ”Regeringen arbetar med att ta fram ett nytt regelverk för hur banker ska hanteras i händelse av en allvarlig finansiell kris. I samband med detta ses även insättningsgarantin över så att avgifterna till garantin bättre återspeglar risken. Ett förslag planeras sändas ut på remiss”.

Bakom denna information ligger ett igångsatt brandkårsarbete på finansen att få på plats en lagstiftning om banker i kris baserad på ett gammalt förslag från banklagskommittén år 2000. Det planerades till en remissrunda i slutet av 2008, men den uppblossande krisen gjorde behovet akut. Inom kort kommer regeringen att presentera denna lagstiftning som i stor utsträckning blir basen för regeringens kommande stabilitetsåtgärder.

Den 22 september inleder också Riksbanken en lång kommunikationsserie av pressmeddelanden där man informerar om att kreditmöjligheterna för bankerna successivt ökar i RIX-systemet och differentieras. Nu handlar det om att låta bankerna få använda en större andel av säkerställda obligationer från sina bostadsinstitut som säkerhet.

Ett viktigt besked kommer den 24 september. En rad länder vid sidan av Sverige inrättar swaparrangemang, alltså ömsesidiga valutaarrangemang, för att stärka kortfristig upplåning i dollar. Informationen kompletteras med ett stabilitetsbesked från riksbankschefen Stefan Ingves: ”Vi bedömer att den finansiella stabiliteten i Sverige är tillfredsställande och att de svenska bankerna har en god intjäning och är solventa”.

Samma dag håller också riksbankschefen ett tal inför SACO där hela den stabilitetsstödjande kommunikationen upprepas i ett pressmeddelande: ”Oron på de globala finansiella marknaderna har trappats upp de senaste veckorna. Finansiella marknader och aktörer i Sverige påverkas nu mer märkbart av den finansiella krisen i USA. Vi och andra myndigheter har vidtagit åtgärder, dels för att förbättra marknadens funktionssätt, dels för att ha beredskap att sätta in mer åtgärder om det skulle behövas. Vi gör fortsatt bedömningen att de svenska bankerna är finansiellt starka och att den finansiella stabiliteten är tillfredsställande. Sverige är också väl rustat att möta den globala konjunkturedgången denna gång”.

”Det svenska finansiella systemet har fungerat väl ända sedan den finansiella oron startade. Bankerna har kunnat finansiera sig både på de svenska och internationella kapitalmarknaderna. Men en del av de amerikanska problemen har nu spridit sig till Sverige. Även om de svenska bankerna fortfarande har en stark finansiell ställning och god intjäning har det gjort det svårare även för dem att finansiera sig. För att få de finansiella marknaderna att fungera mer effektivt har både Riksbanken och Riksgälden vidtagit åtgärder. Riksgälden emitterar statsskuldväxlar i ett antal extraauktioner och Riksbanken har ökat möjligheten till kredit för de aktörer som deltar i betalningssystemet, RIX.”

”Riksbanken, Danmarks Nationalbank och Norges Bank har också tillsammans med den amerikanska centralbanken Federal Reserve ingått en överenskommelse i syfte att vid behov öka tillgången på dollar till de skandinaviska finansiella marknaderna.” Ingves avslutar: ”Det som sker just nu har inte kommit som en blixst ifrån en klar himmel. Den finansiella oron har nu pågått i över ett år. Vi har hela tiden följt utvecklingen och gjort bedömningen att den finansiella stabiliteten i Sverige varit tillfredställande. Den bedömningen gör vi även idag. Om det skulle behövas är vi beredda att vidta ytterligare åtgärder”.

En vecka senare, den 29 september, meddelar Riksbanken nya koordinerade aktioner från centralbankerna för att ge likviditet i US-dollar. Återigen kommuniceras stabilitetsbesked: ”Det är centralbankers ansvar att samarbeta för att tillsammans värna den finansiella stabiliteten. För att hantera den ansträngda situationen på marknaderna för upplåning i US-dollar har Riksbanken även beslutat att låna ut dollar till svenska banker. Tillsammans med de åtgärder som genomförs av andra centralbanker bör detta leda till bättre likviditet på de finansiella marknaderna globalt. Riksbankens bedömning är fortsatt att den svenska finansiella stabiliteten är tillfredställande. De svenska bankerna har goda förutsättningar att stå emot den ökade oron som nu blivit tydlig även här. Vi följer utvecklingen noga och har ett nära samarbete med svenska banker, myndigheter och centralbanker i andra länder”, säger riksbankschef Stefan Ingves.

Även Finansinspektionen känner sig kallad att i en skrivelse uppdatera läget och uttrycka förtroende för bankerna: ”De senaste dagarna har det rått stor turbulens på de marknader där bankerna normalt lånar pengar för att finansiera sin verksamhet. Banker och investerare runt om i världen har varit ovilliga att låna ut pengar till banker. Detta har drabbat banker i såväl Europa som USA. De fyra stora svenska bankerna – Handelsbanken, Nordea, SEB och Swedbank – fortsätter dock att låna pengar till varandra. Alla svenska storbanker har alltså idag möjlighet att låna pengar hos de andra bankerna. Som Finansinspektionen beskrivit i en text den 18 september, har de fyra bankerna goda förutsättningar att klara den osäkerhet som för tillfället råder. Finansinspektionen är helt komfortabel med de kapitalbuffertar som bankerna håller mot oväntade förluster.”

I media och bland allmänheten ökar nu oron för de svenska bankernas stabilitet. På denna ”krismånads” sista dag den 30 september meddelar därför Riksgälden under vinjetten Nyheter på sin webbplats att: ”Många som kontaktar oss undrar hur det står till med de svenska bankerna och det finansiella systemet. Det är Finansinspektionen (FI) som har i uppgift att övervaka bankerna. I den senaste uppdateringen av läget i det finansiella systemet skriver FI att de fyra svenska storbankerna har goda förutsättningar att klara den osäkerhet som för tillfället råder. Även Riksbanken menar att det finansiella systemet är stabilt. De grundar sin bedömning på en analys som visar att de fyra svenska storbankerna är finansiellt starka med ett betydande eget kapital, god lönsamhet och låga kreditförluster. Riksbankens bedömning är att det finns en god motståndskraft mot den oro som sedan en tid råder internationellt. Läs mer på Finansinspektionens och Riksbankens webbplatser.”

Under de kritiska sista två veckorna i september 2008 etablerades en stark känsla av hotande finansiell kris i Sverige genom medias explosionsartade ökning av rapporteringen om de finansiella aktörerna och marknaderna med kris i var och varannan rubrik. De offentliga aktörerna kommer igång med sin kommunikation några dagar efter Lehman-kraschen på basis av konkreta krisbekämpningsåtgärder som fortsätter med ett allt större inslag av tolkande och bedömande uppfattningar för att dämpa oron i det hotfulla läget.

Riksbanken fortsätter sin kommunikation från perioden före 15 september med ett välutvecklat och medvetet språk för att skildra utvecklingens allvar och samtidigt väl utarbetade formuleringar för att få förståelse för att stabiliteten inte är hotad och att bankerna har goda förutsättningar att

klara osäkerheten på marknaderna. Trots att media i två veckor etablerat ett krisläge i Sverige, är det svenska finansiella systemet inte i kris och inte heller bankerna, enligt Riksbanken. Krisen finns någon annanstans, oftast är den internationell eller global, och påverkar Sverige – i detta skede märkbart. Finansinspektionen och Riksbanken är väl koordinerade i sin kommunikation, har samma ordval och bedömningar och stöds av Riksgälden som hänvisar till dessa två systemvårdande institutioners kommunikation.

Under denna kritiska period lanseras betydande konkreta insatser för att avvärja en hotande likviditetskris på de svenska finansiella marknaderna. Dessa insatser kommuniceras nu konsekvent, kompletterade med budskap om det finansiella systemets stabilitet, bankernas motståndskraft och ett mantra med tydlig innebörd att det svenska finanssystemet inte kommer att tillåtas kapsejsa, åtgärd kommer att följas av åtgärd.

Swedbank har under denna inledande ”kriskommunikativa” fas varit hårt utsatt i media, med misstänksamhet kring informationen om exponeringen mot Lehman och spekulationer redan den 22 september i DI om behovet av en nyemission. Myndigheternas insatser för att hålla igång likviditeten i interbankhandeln tolkas också som ett sätt att hålla Swedbank under armarna. Men bankerna intar en låg profil i den offentliga kommunikationen med få uttalanden och ännu mindre officiell kommunikation via pressmeddelanden. Deras roll som slagpåsar i den mediala logiken etableras nu. SEB:s VD Annika Falkengren får en stort uppslagen artikel i DI den 19 september där hon fullföljer tidigare bedömningar om att krisen är allvarligare än de flesta har bedömt. Nordea och Handelsbanken är frånvarande på den mediala arenan. Swedbank väljer tydligt att undvika att kommunicera via media under denna period, trots ett enormt tryck och behov hos journalisterna, med undantag för ordföranden Carl-Eric Stålberg som den 29 september får stor uppmärksamhet då han kritiserar blankning av Swedbank-aktier. Vi återkommer till en analys av detta.

3.1.5 OKTOBER – ”KRISKOMMUNIKATION!”

Oktober månad kommer att bli den kanske mest krismättade perioden i Sverige sedan krisen i början av 1990-talet. Det offentliga Sverige kommunicerar åtgärd på åtgärd för att stödja marknader och privata finansiella aktörer. Det sker till synes med god koordination, det sker snabbt och beslutsamt. Så här i efterhand framtonar en imponerande bild av handlingskraft och effektivitet i bekämpningen av den hotande finansiella krisen. Mot slutet av månaden kommer de första tecknen på att de finansiella händelserna kommer att få allvarliga följder för den realekonomiska utvecklingen. De offentliga aktörernas kommunikativa strategier är i början av oktober utstakade och positioneringen i ansvar och handling tydliggjord i kommunikationen. Samarbetet verkar styras av en betydande samsyn att det finansiella systemets stabilitet ska räddas med gemensamma insatser.

Riksbanken går ut med en pressrelease den 2 oktober med besked om nya lånefaciliteter, denna gång i SEK. Återigen tar man tillfället i akt att kommunicera stabilitetsfrämjande budskap. Dessa återupprepas i en annan pressrelease samma dag som refererar ett tal av vice riksbankschef Irma Rosenberg. Där skärps tonen till att Sverige nu ”påverkas tydligt”. Hon gör jämförelser med krisen i början på 1990-talet: ”Många länder befinner sig just nu mitt i en finansiell kris som ger återverkningar i hela det globala finansiella systemet. Sverige har hittills varit förhållandevis förskonat. Men nu påverkas även finansmarknaderna i Sverige, och därmed de svenska bankerna och andra finansiella aktörer, tydligt av osäkerhet och bristande förtroende. Vi och andra myndigheter har därför vidtagit olika åtgärder för att öka möjligheten till kredit i både svenska kronor och amerikanska dollar. Idag fattade vi beslut om en ny lånefacilitet för att underlätta krediter på längre löptider. Skulle situationen förvärras har Riksbanken och andra myndigheter beredskap att hantera problemen”, säger vice riksbankschefen Irma Rosenberg i ett tal på SCB.

”Riksbanken står i likhet med många andra centralbanker världen över idag inför svåra utmaningar. Men även om de kan vara svåra så står vi väl rustade att möta dem. Utgångsläget är ett helt annat än under finanskrisen 1992 som i stor utsträckning handlade om problem som hade sitt ursprung på hemmaplan. Idag handlar det om spridningseffekter av problem på den amerikanska bolånemarknaden, en marknad som de svenska bankerna har liten direkt exponering mot. När det gäller penningpolitiken är läget också annorlunda. Inflationsmålet och dagens regelverk för penning- och finanspolitiken ger tillsammans med sunda statsfinanser en stabil grund att stå på inför den kommande konjunkturnedgången.”

”Även om de svenska bankerna påverkas av det som sker har de goda kapitalbuffertar, god intjäning och därmed bra förutsättningar att möta oron på de finansiella marknaderna. Det i dagsläget största problemet för bankerna är att få krediter på längre löptider. Riksbanken har tillsammans med andra myndigheter och centralbanker vidtagit åtgärder för att förbättra situationen. Idag fattade vi beslut om ytterligare en lånefacilitet, med en första auktion på 60 miljarder kronor. Vi har också beredskap att vidta fler åtgärder om så skulle behövas.”

Finansinspektionen får ett litet definitionsproblem av läget när man den 2 oktober går ut med pressmeddelande om att ”den europeiska värdepapperstillsynskommittén (CESR) beslutat att ytterligare intensifiera samarbetet mellan medlemsstaterna för att övervaka krisens utveckling.” Här är det kris, punkt slut.

I media har frågan om den statliga insättningsgarantin blivit viktig mot bakgrund av en tilltagande spekulation om framför allt Swedbanks problem. Swedbank meddelar därför den 2 oktober att ”Nu gäller insättningsgarantin för alla sparkonton i Swedbank. Från och med idag förändras villkoren på Swedbanks populära Fasträntekonto så att kontot omfattas av den statliga insättningsgarantin. Därmed omfattas samtliga Swedbanks sparkonton av garantin, med undantag för de konton som är kopplade till IP-sparande”.

Den nyheten förstörs totalt när Aftonbladet dyker upp denna dag med en katastrofal flersidig artikel om insättningsgarantins giltighet för olika bankkonton. Den föranleder ett annat ovanligt pressmeddelande från banken: ”Helt felaktiga uppgifter om Swedbank i Aftonbladet. I Aftonbladet idag görs en jämförelse mellan konton i olika banker. I artikeln påstås att merparten av Swedbanks sparkonton inte omfattas av den statliga insättningsgarantin. Påståendena är helt felaktiga och beror, enligt Aftonbladet, på en miss i redigeringen. De konton som anges inte omfattas av garantin är i själva verket de konton som omfattas. De konton som enligt tidningen omfattas av den statliga insättningsgarantin är de som i dagsläget inte omfattas. Huvuddelen av Swedbanks sparkonton omfattas idag av den statliga insättningsgarantin, i motsats till vad som påstås i Aftonbladet. Swedbank ser, mot bakgrund av det oroliga läge som idag råder, mycket allvarligt på det inträffade.”

Artikeln kommer mycket olägligt i ett känsligt förtroendeläge inte bara för Swedbank utan för hela banksystemet. Det går rykten om stora uttag från Swedbanks konton och oroliga sparare hör av sig på webbplatser med frågor om hur allvarligt läget är. Aftonbladet inser sitt fel och trycker om en del av upplagan med rätta siffror. Med stöd från Finansinspektionens kontakt med ansvarige utgivaren, Lena Mellin, får banken sen en rejäl rättelse på en hel sida dagen efter.

Läget är nu så oroligt att något måste göras med insättningsgarantin och regeringen gör sin första entré på den stabilitetskommunikativa scenen. Den 6 oktober, går regeringen ut med beskedet att den beslutat utvidga insättningsgarantin. Pressmeddelandet laddas också med stabilitetsfrämjande budskap där regeringen slår fast att man har det yttersta ansvaret för den finansiella stabiliteten: ”Regeringen har idag beslutat att utvidga insättningsgarantin för att värna tryggheten bland svenska sparare. Åtgärden handlar om att säkra att sparare har fortsatt förtroende för det finansiella systemet”, säger finansminister Anders Borg och

finansmarknadsminister Mats Odell. ”Regeringen är den yttersta garanten för den finansiella stabiliteten. Den har att tillse att det finns ett regelverk som gör att det finansiella systemet fungerar effektivt, är stabilt och skyddar sparare. Höjda insättningsgarantier i en rad europeiska länder gör att sparare riskerar att söka sig till banker med säte i dessa länder. Det gäller framför allt i en situation med stor osäkerhet och oro. Den svenska staten införde 1996 en garanti på 250 000 kronor för transaktionskonton. Förslaget om att utvidga insättningsgaranti innebär att beloppet höjs till 500 000 kronor och täcker alla slag av insättningar på konton oavsett om sparandet är bundet eller fritt att ta ut. Regeringen ges möjlighet att utvidga garantin till kreditinstitut med filial i Sverige där hemlandets insättningsgaranti inte kan infrias fullt ut. Den utvidgade insättningsgarantin träder i kraft idag den 6 oktober 2008. Situationen är svårbedömd, regeringen har beredskap att gå vidare om utvecklingen kräver ytterligare åtgärder.”

Riksbanken meddelar samma dag att man höjer beloppen i utlåningen till bankerna. I slutklämmen slår Stefan Ingves fast att ”För att värna den svenska finansiella stabiliteten och säkerställa finansmarknadernas funktionssätt står Riksbanken beredd att tillföra den likviditet som behövs”.

5.1.4 KOLLAPS PÅ ISLAND

Vid sidan av den svenska dramatiken har det isländska finanssystemet kollapsat, med följdverkningar för svenska banker och svensk bankmarknad där två isländska dotterbanker, Kaupthing och Glitnir är verksamma. Frågor om betydelsen för svenska banker får Handelsbanken återigen att först av alla gå ut med information om exponering. Beskedet är inga oroväckande summor. Den följande dagen, 7 oktober, kommer information från de övriga bankerna. Nordea redovisar en obetydlig exponering, medan Swedbank och SEB berättar om exponering mot isländska dotterbanker på över 500 Mkr respektive 19 Mkr mot lokala isländska banker och ca 300 Mkr mot dotterbolag till isländska banker utanför Island i icke-isländsk valuta.

Misstroendet mot Swedbanks kommunikation får ett nytt uttryck samma dag då banken tvingas gå ut med något så ovanligt som ett förtydligande – och frustrerat - pressmeddelande: ”Förtydligande om Swedbanks kreditexponering mot isländska banker. På förekommen anledning upprepar Swedbank sin exponering mot isländska banker samt nordiska banker med isländska ägare. Swedbank har ingen exponering (0 kr) mot isländska banker på Island. Swedbank har ingen anledning att göra någon reservering mot nordiska banker med isländska ägare. Dessa exponeringar är av god kvalitet. Swedbank har en exponering på totalt 564 mkr mot FIH, en dansk bank som tidigare ägdes av Swedbank och som nu har isländska ägare. FIH omfattas av regelverket för banker i Danmark och står under tillsyn av danska tillsynsmyndigheter. Exponeringen omfattas av den politiska överenskommelsen för finansiell stabilitet i Danmark. Exponeringen är av låg risk. Swedbanks övriga exponeringar utgörs av en säkerställd obligation på 140 mkr, utgiven av BN Boligkreditt, en norsk bank och ett leasingavtal på 17 mkr med en svensk bank, båda med isländska ägare. De omfattas av respektive lands regelverk för banker och är under tillsyn av respektive lands tillsynsmyndighet. Exponeringarna är av låg risk.”

Samma dag kommer så ytterligare ett förtydligande från Swedbank som nu i detalj har studerat sin exponering mot Lehman Brothers: ”Som tidigare meddelats har Swedbank en säkerställd exponering mot Lehman Brothers om 1 350 miljoner USD. Inget reserveringsbehov föreligger. Swedbank kan efter genomgång på plats i USA av såväl fastigheter som dokumentation bekräfta, att de underliggande lånen fungerar och att säkerheterna för dessa lån är av god kvalitet. Banken har under de senaste veckorna låtit sina fastighetsexperten och övrig expertis genomföra en grundlig genomgång av de lån och fastigheter som utgör säkerheter. Efter denna genomgång är Swedbanks fortsatta bedömning, att något reserveringsbehov inte föreligger. Denna bedömning är avstämd med Swedbanks externa revisor Deloitte. De senaste dagarna har ett flertal

dotterbolag till Lehman Brothers Holdings Inc. ansökt om konkursskydd, däribland Swedbanks motpart. Detta förändrar inte bankens position då Swedbank tidigare vidtagit samtliga erforderliga åtgärder för att säkra rätten till de lån och fastigheter som utgör säkerhet och därmed omfattas dessa inte av ett konkursförfarande. Mer information om den aktuella exponeringen kommer att redovisas i samband med bankens rapport för det tredje kvartalet.”

Offentliga och privata aktörer kommunicerar nu åtgärder på löpande band i en tilltagande krisstämning på marknader och i media som hotar att bli övermäktig.

Den 8 oktober sänker Riksbanken räntan med 0,5 procent till 4,25 procent på ett extrainsatt penningpolitiskt möte och offentliggör ett gemensamt uttalande från centralbankerna där det inte är tal om annat än kris:

”Under den nuvarande finansiella krisen har centralbanker löpande haft täta kontakter och haft ett nära samarbete när det gäller till exempel att tillföra likviditet för att minska påfrestningarna på de finansiella marknaderna. Inflationstrycket har nu börjat avta i flera länder, delvis som en följd av lägre priser på energi och andra råvaror. Inflationsförväntningar sjunker och är förankrade kring prisstabilitet. Den fördjupade finansiella krisen har ökat nedåtriskerna för den ekonomiska tillväxten och därmed reducerat uppåtriskerna för prisstabilitet. En viss lättnad i de globala monetära förhållandena är därmed motiverad. Därför meddelar idag Bank of Canada, Bank of England, den Europeiska Centralbanken, Federal Reserve, Sveriges riksbank och Swiss National Bank sänkningar i de penningpolitiska styrräntorna. Bank of Japan uttrycker sitt starka stöd för dessa policyåtgärder. Riksbanken håller dessutom en ny auktion på 100 miljarder i lån med sex månaders löptid. Och restriktionen på andelen säkerställda obligationer från närstående institut tas bort helt. Riksbanken sänker kravet på lägsta kreditbetyg för värdepapper med längre löptid som ställs ut som säkerhet.”

Därtill får den isländska banken Kaupthings svenska dotterbolag, Kaupthing Bank Sverige AB, ett särskilt likviditetsstöd från Riksbanken med en kredit på upp till fem miljarder kronor till följd av de isländska bankernas allvarliga problem. Stödet är principiellt viktigt och visar att Riksbanken och de svenska myndigheterna nu bedömer läget så allvarligt att lilla Kaupthing har blivit systemviktig. Motivet är att värna den svenska finansiella stabiliteten, säger Riksbanken i sin pressrelease.

Denna täta nyhetsdag avslutas med att ett brittiskt räddningspaket presenteras.

Den extrema nervositeten illustreras dagen därpå, den 10 oktober, då Finansinspektionen i en mycket ovanlig pressrelease måste tillrättavisa Handelsbanken för att värna om spararnas förtroende: ”Handelsbanken har i ett pressmeddelande i dag gått ut med oriktig information om Kaupthing. FI vill klargöra att Kaupthing Bank Sverige AB är en självständig bank under svenska Finansinspektionens tillsyn. Banken fungerar normalt och dess kunder har full tillgång till sina pengar. Kaupthing Edge är en del av den isländska banken Kaupthing Bank hf. Även svenska kunder i Kaupthing Edge kan vara trygga i att de får ut sina pengar via den svenska banken Kaupthing Bank Sverige AB.”

Samma dag meddelar Riksbanken åter att man ska underlätta bankernas finansieringssituation genom emissioner av riksbankscertifikat.

Den 13 oktober återkommer Riksbanken med besked om ytterligare höjningar av lånefaciliteterna och regeringen meddelar att ett stabilitetspaket ska presenteras den 14 oktober samtidigt som EU tillkännager att ett europeiskt räddningspaket kommer att presenteras. Riksbanken kompletterar sitt pressmeddelande med informationen: "Riksbanken har löpande under de senaste veckorna vidtagit en rad åtgärder för att underlätta kreditförsörjningen och förbättra de finansiella marknadernas funktionssätt. Det kommer vi att fortsätta med till dess att förtroendet återskapats och kreditförsörjningen till företag och hushåll fungerar normalt igen", säger riksbankschef Stefan Ingves.

Dagen efter sker en markant förändring på den svenska finansiella kommunikationsscenen. Regeringen kliver in och rycker åt sig ett initiativ som kommer att ställa de övriga offentliga aktörerna i skuggan och skapa nya kommunikationsproblem för de privata bankerna. Regeringen kommunicerar i flera steg en stabilitetsplan. I det första steget denna dag släpps ett pressmeddelande med de principiella huvuddragen:

- "Inom EU förhandlas och fastställs en gemensam aktionsplan för hur olika länder ska agera. Garantier och kapitaltillskott ska utformas på ett likartat sätt och varje land ska ha en institutionell struktur för att vid behov kunna vidta åtgärder.
- Garantier för vissa marknadsinstrument ska införas, med varierande löptider och i nödvändig omfattning för att trygga finansiella institutioner och för att marknaderna återigen ska fungera effektivt.
- En organisation för statens hantering bildas vid Riksgälden. En fond etableras med tillskott av medel från såväl staten som de finansiella aktörerna. Avgifterna ska vara långsiktiga och garantera att erforderliga medel tillförs så att skattebetalarna inte drabbas.
- Medel för eventuella framtida nödvändiga kapitaltillskott till finansiella institutioner ska tas fram. Staten ska tillvarata skattebetalarnas intressen. Om staten ska stödja enskilda institut prioriterar regeringen en modell med röststarka preferensaktier, det vill säga nytt aktiekapital med särskilt inflytande. Därigenom tillförsäkras skattebetalarna del i framtida värdestegring när krisen är över.
- Kraftfulla åtgärder vidtas för att hushållens och företagens intressen ska bevakas. Finansinspektionen tillförs extra resurser i detta syfte.

Motiven handlar om förtroende och finansiell stabilitet: "För att skapa stabilitet på de finansiella marknaderna och trygghet för medborgare och företag utarbetar regeringen en stabilitetsplan. Det svenska finansiella systemet är i jämförelse med andra länder stabilt, men påverkas allt mer av den internationella oron", säger finansmarknadsminister Mats Odell, ett eko av Riksbankens kommunikation.

Paketet kommer att skymma Finansinspektionens presskonferens den 15 oktober om sin rapport Finanssektorns stabilitet. Där konstateras att "de fyra storbankerna klarar lågkonjunkturen. Bankerna har förutsättningar att klara kapitaltäckningskraven även om det skulle bli en allvarlig recession i Sverige och Baltikum. Vi bedömer att även pensionsbolagen är rustade för ytterligare turbulens."

När finansdepartementet sedan den 20 oktober i ett andra steg redogör för planen, dagen då den också beslutas, återupprepas motiven. I regeringens kommunikation är det nu kris i Sverige, ett påstående som står i kontrast till den finslipade argumentation Riksbanken drivit för att beskriva det finansiella läget. Detta kommer att ha effekter för regeringens kommande politiska agenda. Den kommer fr.o.m. nu att också innehålla det högeligen mediala kravet på begränsningar av arvoden och bonusar som blir ett huvudnummer i kommunikationen under hösten och vintern. Regeringen gör också en kommunikativ poäng av sitt huvudmannaskap för de svenska skattebetalarna, ett annat viktigt positionstagande inför de kommande kommunikationsdusterna. I pressmeddelandet sägs:

”Regeringen beslutar i dag om en stabilitetsplan för Sverige med åtgärder för att säkerställa den finansiella stabiliteten och hantera effekterna av den internationella finansiella krisen. ... Samtidigt som vi ska se till att stabiliteten värnas och förtroendet återvänder är vår utgångspunkt att svenska skattebetalare inte ska behöva bära kostnaderna för eventuella åtgärder. Tydliga restriktioner på till exempel arvoden och bonusar för till exempel VD:ar i banker ska dessutom följa med våra åtgärder som ger vissa institut ekonomiska fördelar”, säger finansminister Anders Borg. Stabilitetsplanen ger regeringen mandat att under förutsägbara former där skattebetalarnas intressen värnas bland annat hantera problem med bristande likviditet eller eventuella framtida solvensproblem.”

Handelsbanken profilerar sig åter i ett pressmeddelande dagen efter: ”Handelsbanken har tagit del av regeringens utkast till lagrådsremiss om stabilitetsstärkande åtgärder för det svenska finansiella systemet som offentliggjordes 20 oktober 2008... Handelsbanken delar den beskrivning som regeringen ger av den finansiella situationen i vår omvärld och välkomnar därför att svenska staten nu vidtar åtgärder i likhet med USA och flera länder inom EU samt i Asien. Handelsbanken omfattas av den obligatoriska delen av förslaget - Stabilitetsfonden. Handelsbanken delar uppfattningen att en stabilisering av marknaden innebär stor nytta för alla aktörer. Vad gäller den frivilliga delen - Garantiprogrammet - avvaktar Handelsbanken ytterligare information.”

Den 23 oktober meddelar Riksbanken att den sänkt reporäntan med 0,5 procent till 3,75 procent. Det tidigare så distinkta språkbruket om krisen börjar luddas upp en smula – det liknar finansiell kris även i Sverige. Motivet är att nu slår den internationella finanskrisen mot realekonomin: ”Sedan mitten av september har den globala finansiella krisen förvärrats och påverkar nu tydligt utvecklingen i Sverige. Krisen på de finansiella marknaderna har bland annat lett till högre lånekostnader för företag och hushåll, lägre förmögenheter och en allmänt ökad osäkerhet. Tillgången på krediter har minskat. Bedömningen är att den finansiella krisen fördjupar den pågående konjunktturnedgången med en svagare arbetsmarknad och en lägre inflation som följd.”

Hittills har de stora bankerna under oktober varit officiellt tysta, pressmeddelandena har lyst med sin frånvaro, sannolikt påverkat av att de går in i en tyst period inför kvartalsrapporterna. Olika företrädare har ganska så sparsamt försökt svara mot det väldiga medietrycket, men rollen som slagpåsar i media är cementerad främst för Swedbank och i mindre utsträckning SEB. Nordea publicerar sin kvartalsrapport den 23 oktober.

Nordea intar, sin kommunikationsstrategi trogen, en lugnande attityd och kan uppvisa en bra rapport med något sämre resultat, ökande men inte oroväckande kreditförluster. I sin korta kommentar säger VD att osäkerheten och riskerna har ökat kraftigt, men han är fylld av tillförsikt och tror att banken kan fortsätta prestera bättre än marknaden i stort. Rapporten ägnar ett större utrymme åt risker, berättar om den obefintliga exponeringen mot Lehman Brothers och isländska banker under egna rubriker.

SEB:s Annika Falkengren har i kvartalsrapporten ett expressivt VD-ord där hon koncentrerar budskapen till den stora oroande makrobilden med en stark medvetenhet om de finansiella stabilitetsproblemen. Magnituden på vad som händer är inte att ta miste på:

”Under tredje kvartalet upplevde de globala finansiella marknaderna en turbulens utan motstycke efter konkursen i Lehman Brothers. Oron påverkade även det i grunden sunda svenska finansiella systemet. För de av oss som upplevde och drog lärdomar av den svenska finanskrisen i början av 1990-talet var det alarmerande att se hur misstroende återigen fick grepp om de globala marknaderna till följd av en bristande likviditet och en icke-fungerande interbankmarknad. Allt eftersom krisen växte dag för dag stod det klart att det fanns omfattande systemkritiska risker, som påverkade även utsikterna för världsekonomin negativt. Efter de åtgärder som vidtagits av regeringar och centralbanker världen över finns det tecken på att finansieringsmarknaden långsamt börjar återvända till en mer normal situation.

I de baltiska länderna har de ekonomiska utsikterna försämrats. Vår uppfattning är att det kommer att bli en utdragen period av låg, till och med negativ, BNP-tillväxt i Estland och Lettland under de närmaste åren.

Det gångna kvartalet med sin dramatik och farhågor för det globala finansiella systemet kommer definitivt att bli ihågkommet. För mig, med över 20 år inom banking, har det varit den mest utmanande perioden någonsin. Ingen hade väntat sig att tunneln skulle vara så mörk och lång som den visade sig vara. Ljuset i tunneln börjar nu långsamt skönjas tack vare att centralbanker och regeringar gjort gemensam sak för att stabilisera de finansiella marknaderna.

Det står klart att den finansiella oron har förändrat förutsättningarna för den finansiella sektorn rejält. Priset på likviditet kommer att höjas. Ribban har höjts för bankernas kapitalisering. Banker med en stark balansräkning kommer att kunna agera på de möjligheter som dyker upp. Min uppfattning är att vi får se en återgång till mer traditionell bankverksamhet, vilket passar bra ihop med vår strategi som bygger på att ha en solid plattform och långsiktiga kundrelationer.”

SEB fortsätter också att utveckla texten under rubriken Risker och osäkerheter, som nu börjar få ett övergripande perspektiv av makro- och finansiella marknadsrisker. Informationen i kvartalsredovisningen utvidgas också med beskrivning av arbetet med problemkrediter bl a genom en sk work out-enhet.

VD:n i den hårt stressade Swedbank gör en kort och kärnfull definition av läget i den första meningen i den korta VD-kommentaren i kvartalsrapporten: ”Världen har drabbats av en finansiell kris.” Banken har god och stabil lönsamhet. De finansiella riskerna är begränsade. ”Swedbank vidtar åtgärder för att balansera utvecklingen, till exempel ökade krav på kreditkvalitet och en striktare relation mellan in- och utlåning”.

Swedbank bemödar sig att redovisa risk- och osäkerhetsutveckling i utvecklade texter under standardrubrikerna och satsar på ett brett makro- och marknadsperspektiv under rubriken Risker och osäkerhetsfaktorer, i linje med SEB. Däremot finns här en ovanlig skrivning om nyhetsrapporteringen kring Swedbank: ”Nyhetsrapporteringen från den globala finanskrisen samt ökad ryktesspridning har bidragit till oro bland bankkunder på alla Swedbanks hemmamarknader”. Frustrationen över mediabilden lyser också igenom i den ovanliga kvartalsinformationen under rubriken Förstärkning av Koncerninformation och IR: ”För att ytterligare stärka Koncernkommunikation och IR har Swedbank beslutat tillsätta en ny funktion med övergripande koncernansvar för kommunikationsfrågor. Den nya funktionen rapporterar till Swedbanks verkställande direktör och koncernchef Jan Lidén och kommer att ledas av Thomas Backteman, Partner från Brunswick Group, konsulter inom kommunikationsrådgivning.”

Kvartalsrapporten andas nu ett allvar och den förhoppningsfulla attityden i tidigare kvartalsrapporter under året är nedtonad. Effekterna av krisen beskrivs odelat som negativa, fundingbehovet beskrivs rakt på sak, det medges att inlåningen från allmänheten minskat "under en period av spekulationer", likviditeten beskrivs med egen stresstest. Kreditkvaliteten och exponeringar ägnas ett stort utrymme. Kvartalsrapportpaketet ger intryck av en omorientering i bankens kommunikation.

Vad som naturligtvis inte kunde sägas, men som det spekulerades ganska fritt om på marknader och i media, var att Swedbank ska göra en nyemission på 12.4 miljarder. Detta offentliggörs fyra dagar senare den 27 oktober. Emissionen blir till ytterligare ett ok på ledningens axlar och tolkas som ett svaghetstecken. Motiven i pressmeddelande beskrivs som: "Swedbank har för närvarande en sund finansiell ställning, men kapitalmarknaderna fortsätter att vara ytterst volatila på grund av en ökad osäkerhet om de ekonomiska förhållandena. Därför anser Swedbank det klokt att stärka sin finansiella ställning".

Denna den värsta nyhetsmånaden för det svenska finansiella systemet i mannaminne avslutas i ett crescendo med Carnegieaffären. Samma dag som Swedbank offentliggör sin nyemission tydliggör Riksbanken i pressmeddelande att stabiliteten i det finansiella systemet är allvarligt hotad genom att ge stöd åt Carnegie:

"Riksbanken har beslutat lämna särskilt likviditetsstöd på en miljard kronor till Carnegie Investment Bank AB. Både Riksbanken och Finansinspektionen bedömer att Carnegie är solid men den pågående finansiella krisen har skapat likviditetsproblem. Förhållandena i banksektorn har den senaste tiden gjort det svårt för Carnegie att finansiera sina betalningar. Banken har drabbats av likviditetsproblem. Mot bakgrund av den oro som för närvarande råder har Riksbanken beslutat att ge Carnegie likviditetsstöd för att minska risken för en allvarlig störning i det finansiella systemet", säger riksbankschef Stefan Ingves.

Men det räcker inte. Dagens efter kommer ett nytt pressmeddelande där likviditetsstödet utökas till max 5 miljarder kronor. Oron för den finansiella stabiliteten är tydligt uttryckt: "Mot bakgrund av den oro som för närvarande råder i det finansiella systemet har Riksbanken beslutat att ge Carnegie ett utökat likviditetsstöd för att minska risken för allvarlig störning i det finansiella systemet. Riksbanken är beredd att tillföra den likviditet som behövs för att värna stabiliteten i det finansiella systemet", säger vice riksbankschef Lars Nyberg.

Den 29 oktober kommer så regeringens garantiprogram för finansinstituten. Finansdepartementet säger i pressmeddelandet att: "Regeringen har idag beslutat om det garantiprogram hos Riksgälden som ska säkerställa bankernas och bostadsinstitutens medelfristiga upplåning och sänka lånekostnaderna för hushåll och företag. Regeringen ger också Riksgälden ett brett bemyndigande att ingripa om enskilda institut hamnar i allvarligare finansiella problem med stöd i den nya lagen om statligt stöd till kreditinstitut." "Regeringen vidtar nu åtgärder för att underlätta bankernas upplåning på medellång sikt. Detta lägger grunden för att minska bankernas upplåningskostnader, ge lägre räntor och större tillgång till krediter för företag och hushåll", säger kommun- och finansmarknadsminister Mats Odell. Motiven understryker en återkommande kommunikationsslinga hos regeringen: "De åtgärder som kan vidtas har utformats för att slå vakt om skattebetalarnas intressen och säkerställa finansiell stabilitet", säger Mats Odell.

I pressmeddelandet informeras också tydligare om villkoren, att i det avtal som Riksgälden skall skriva med instituten ska restriktioner för ersättningen till ledande befattningshavare tas in. Finansinspektionen får i uppdrag att granska "att de åtgärder som beslutats i samband med lagen om statligt stöd till kreditinstitut också kommer hushållen och företagen till del.

Finansinspektionen ska utforma en regelbunden och fördjupad rapportering, så att instituten inte utnyttjar stödet på ett otillbörligt sätt.”

Och nu går det fort: stödet träder ikraft den 30 oktober och samma dag meddelar Riksgälden att de har föreskrifterna klara för ansökningar om stöd.

3.1.6 NOVEMBER – KRISKOMMUNIKATIONENS KULMEN

Under november 2008 når det kommunikativa allvaret sin kulmen hos Riksbanken och regeringen. Månaden domineras av den välpublicerade Carnegie-krisen och inleds med två viktiga besked från Swedbank. Den 4 november meddelas att banken beslutat att delta i regeringens garantiprogram. Därmed tog regeringen en första delseger i en seg prestigekamp med bankledningarna om ersättningsnivåerna, som skulle bli en het följetong i medierna hela vintern. Swedbanks styrelse tvingades till det unika beslutet att inte betala ut rörlig ersättning i de fall där man hade rätt att göra så enligt avtal, för att kunna vara med i garantiprogrammet. Den 5 november utses en ny VD, Michael Wolf, från Intrum Justitia.

Den 10 november händer stabilitetsviktiga saker i Carnegie i ett rasande tempo. Regeringen i skepnad av finansdepartementet träder in på den finansiella stabilitetsscenen med ett pressmeddelande: Regeringen har idag bemyndigat Riksgälden att ge ett lån till Carnegie Investment Bank AB på högst 5 miljarder kronor. Beslutet är en säkerhetsåtgärd och ger Riksgälden möjlighet att agera i händelse av att Riksbanken återkallar sitt likviditetsstöd på motsvarande belopp. Syftet är att slå vakt om den finansiella stabiliteten. Regeringen delar myndigheternas bedömning att Carnegie mot bakgrund av den kvardröjande osäkerheten på de finansiella marknaderna är att betrakta som ett systemviktigt finansiellt institut. Bakgrunden till beslutet är att Finansinspektionen idag väntas fatta ett beslut rörande Carnegies tillstånd att bedriva bankverksamhet. För det fall inspektionen återkallar tillståndet kan Riksbanken inte fortsätta att ge likviditetsstöd. Ansvaret för att värna om den finansiella stabiliteten övergår då till regeringen”.

Regeringen profilerar sig än starkare än som främste ansvarstagare för den finansiella stabiliteten och skattebetalarna och säger i pressmeddelandet: ”Regeringens beslut är en säkerhetsåtgärd. Staten har det yttersta ansvaret att slå vakt om den finansiella stabiliteten och vidta åtgärder som skyddar skattebetalarna. Då måste regeringen och myndigheterna vara redo att agera snabbt om utvecklingen i ett systemviktigt institut riskerar att leda till allvarligare störningar i det finansiella systemet”, säger kommun- och finansmarknadsminister Mats Odell.

Och mycket riktigt kommer så beskedet att Carnegie inte får behålla tillståndet i en pressrelease från Finansinspektionen: ”Carnegies tillstånd har återkallats. Riksgälden har meddelat FI att man avser att ta över ägandet i Carnegie om tillståndet återkallas. Om Riksgälden tar över ägandet kommer FI att omvandla återkallelsen till en varning. Carnegie har under lång tid tagit exceptionella risker genom att låna ut stora summor till en enskild kund. Att på detta sätt exponera verksamheten för stora risker är ett lagbrott. Carnegie har även brutit mot lagen genom att inte underrätta FI om denna enskilda kreditgivning. Banken har också brutit mot lagen på fondområdet genom att vara förvaringsinstitut åt samma fonder som förvaltats. Enligt lagen ska fondandelarna vara skilda från förvaltningen för att skydda andelsägarnas innehav.

Mot bakgrund av detta har FI beslutat att återkalla Carnegies tillstånd. FI bedömer dock att Riksgäldens övertagande gör det möjligt att hitta en långsiktig lösning för Carnegie och ser därför det möjligt att omvandla återkallelsen till en varning. Riksgäldens övertagande kan likställas med en likvidation, men med möjlighet till försäljning under ordnade former och med säkerställd finansiering. Om Riksgälden tar över banken kommer kunderna inte att påverkas i nuläget. Aktien handelsstoppas.”

Strax därpå meddelar Riksgälden: "Riksgälden har kl. 15.02 i dag tagit över de aktier som legat som pant för det stödlån som Carnegie fått. Stödlånet ersatte det lån som Riksbanken tidigare gett bolaget. Övertagandet av panten betyder att Riksgälden nu äger Carnegie Investment Bank AB och Max Matthiessen Holding AB. Dessa var fram till nu dotterbolag till det börsnoterade företaget D. Carnegie & Co AB och svarade direkt och indirekt för hela den operativa verksamheten i Carnegie-koncernen. Beslutet är fattat för att värna den finansiella stabiliteten och skydda värdet på statens pant. Som framgår av pressmeddelande från Finansinspektionen har tillstånden för bank- och värdepappersverksamhet dragits tillbaka från Carnegie Investment Bank AB. I och med att Riksgälden nu äger aktierna har Finansinspektionen beslutat att ge banken tillstånden tillbaka. Om Riksgälden inte övertagit ägandet skulle bankens rörelse ha avvecklats, vilket hade lett till en snabb värdeminskning."

Det hela gick så snabbt att Riksgälden dagen därpå fann det bäst att bjuda in till pressträff för att svara på frågor: "Riksgälden ordnar idag ett pressmöte klockan 14.30 för att ge möjlighet att ställa kompletterande frågor om Carnegie. Utvecklingen när Riksgälden tog över Carnegie igår var väldigt snabb och därför vill riksgäldsdirektör Bo Lundgren kunna besvara eventuella frågor. Observera att detta är en frågestund och att Riksgälden i nuläget inte har någon avgörande ny information." Det är en vältajmad gest som svarade mot ett stort mediabehov.

Den 13 november håller Stefan Ingves ett viktigt "linjetal" inför finansutskottet i Riksdagen, i akt och mening Riksbankens huvudman. Detta är nog det mest allvarsmättade tal han håller under hela perioden, med ytterligare en skärpning av nyanserna i ordvalet för att stärka mandatet att rädda stabiliteten: "Det globala finansiella systemet har sedan mitten av september skakats om i grunden. Även länder som Sverige, långt från krisens centrum, påverkas nu påtagligt av krisen. Riksbanken, andra myndigheter, riksdag och regering vidtar kraftfulla åtgärder för att minimera skadeverkningarna på samhällsekonomin i stort. Det är viktigt att komma ihåg varför den här typen av åtgärder genomförs. Det handlar om att se till att det finansiella systemet fungerar och att minimera skadeverkningarna av den finansiella krisen. Det handlar inte om att rädda banker och bankledningar för deras egen och aktieägarnas skull. Riksbanken, andra myndigheter och det politiska systemet agerar snabbt och kraftfullt för att minimera kostnaderna för samhällsekonomin i stort. Riksbanken kommer att fortsätta vidta de åtgärder som behövs för att värna den finansiella stabiliteten."

Samma dag kommer också Finansinspektionen med ett pressmeddelande om den första rapporten om de statliga stabilitetsåtgärderna: "De statliga stabilitetsåtgärderna har sannolikt bidragit till att bankerna kunnat sänka såväl in- som utlåningsräntor. Sammantaget har allmänheten och bankerna fått del av det lägre ränteläget sedan stabilitetsprogrammet annonserades. Den inledande och isolerade effekten av bankernas räntesänkningar är att utlåningskunderna har gynnats och inlåningskunderna har missgynnats."

Den 19 och 20 november meddelar finansdepartementet och Riksbanken att de deltar i koordinerade aktioner för att stödja det finansiellt hårt pressade Island.

Den 25 november meddelar Swedbank att emissionen är i hamn. I kommentaren i pressmeddelandet säger ordförande Carl-Eric Ståhlberg att den var proaktiv: "... det är viktigt att understryka att Swedbank är en lönsam bank med sund kapitalisering, men att det är för alla intressenters bästa att agera proaktivt och beslutsamt under dessa volatila och osäkra marknadsförutsättningar. Kapitaltillskottet kommer att leda till att Swedbanks kapitalisering står sig väl i en jämförelse med andra stora europeiska banker vilket ger banken en stark ställning. Dessutom utgör det starka stödet från Swedbanks stora aktieägare en viktig förtroendeförklaring för banken. Styrelsen står fast vid den nuvarande utdelningspolicyn." Samma dag kan banken meddela att den framgångsrikt emitterat en obligation under det svenska garantiprogrammet.

Nästa dag, den 26 november, avslutar Riksbanken månaden med ett nytt helgjutet stabilitetsbudskap i ett pressmeddelande. ”De svenska bankerna är fortsatt finansiellt starka och har en god motståndskraft mot störningar. Under hösten har det svenska finansiella systemet påverkats påtagligt av den globala finansiella krisen och bankernas likviditetsrisker har ökat. För att underlätta bankernas finansiering har svenska myndigheter vidtagit omfattande åtgärder. Dessa åtgärder är idag en förutsättning för att stabiliteten i det svenska finansiella systemet ska vara tillfredsställande. Den globala finansiella krisen har förvärrats under det halvår som gått sedan den förra stabilitetsrapporten publicerades. Även det svenska finansiella systemet påverkas nu påtagligt av den globala bristen på förtroende och likviditet. Samtidigt har konjunkturutsikterna försämrats i Sverige och internationellt under hösten. Riksbankens bedömning är att de svenska bankerna har en fortsatt god motståndskraft, vilket bekräftas av stresstester. Bankernas lönsamhet har minskat något men är fortfarande god. Samtidigt är kreditförlusterna låga i ett historiskt perspektiv även om de har ökat något. De förluster som kan härledas till den internationella finansiella krisen har hittills varit begränsade. Dessutom bedöms de svenska bankernas låntagare ha goda förutsättningar att betala sina lån, även om deras betalningsförmåga kommer att försämrats i takt med att konjunkturen blir svagare. Men bankernas likviditetsrisker har ökat eftersom det har blivit betydligt svårare att finansiera sig på längre löptider. Samtidigt har kostnaderna för bankernas inlåning och marknadsfinansiering stigit. För att underlätta bankernas finansiering har Riksbanken och andra myndigheter vidtagit omfattande åtgärder under hösten.”

”Trots att de svenska bankernas kapitalsituation och motståndskraft är god, är Riksbankens och andra myndigheters åtgärder idag en förutsättning för att stabiliteten i det svenska finansiella systemet ska vara tillfredsställande. För att värna den finansiella stabiliteten är Riksbanken beredd att tillföra den likviditet som behövs”, säger riksbankschefen Stefan Ingves.

Beskeden visar att kommunikationen om den finansiella stabiliteten har blivit logiskt allt svårare. Att situationen nu är så allvarlig att de offentliga insatserna är förutsättningen för att vi har finansiell stabilitet i Sverige rimmar inte så bra med bedömningen att de svenska bankerna har en fortsatt god motståndskraft, vilket bevisas av stresstester. Begreppet finansiell stabilitet blir allt mer svårtolkat.

3.1.7 DECEMBER - MAKROKRISEN

December blir en kommunikativt betydligt lugnare månad och går i makroekonomins tecken. Det är nu tydligt att Sverige har drabbats av en allvarlig realekonomisk kris i spåren av den finansiella oron. Den första december meddelar finansdepartementet att Anders Borg ska träffa sina EU-kollegor för att ”få igång ett fungerande kreditsystem”. Diskussionerna ska leda fram till ett beslutsunderlag för Europeiska rådets möte den 11-12 december, då EU:s stats- och regeringschefer ska formulera Europas svar på hur den ekonomiska och finansiella krisen ska kunna mildras.

Den 4 december sänker Riksbanken reporäntan med hela 1,75 procent till 2 procent vid ett tidigarelagt penningpolitiskt möte. Motivering lyder bl.a.: ”Sedan i oktober har det skett en oväntat snabb och tydlig försämring av konjunkturen. Den bedöms fortsätta att försvagas även framöver. Flera konjunkturindikatorer ligger på historiskt låga nivåer. Samtidigt består krisen på de finansiella marknaderna trots att kraftfulla åtgärder vidtagits runt om i världen. Den finansiella krisen har lett till att det är både svårt och dyrt för företag och hushåll att låna pengar. Den svaga ekonomiska utvecklingen globalt har lett till att oljepriset och andra råvarupriser har fortsatt att falla och har medfört ett lägre kostnadstryck. För att motverka att den ekonomiska utvecklingen blir alltför svag och inflationen för låg behövs en betydligt lägre reporänta och räntebana. Att

räntan behöver sänkas mycket beror även på att penningpolitiken under senare tid inte haft lika stort genomslag som den brukar ha,,,,,,

Den 16 december redogör finansdepartementet i ett pressmeddelande för den nya prognosen för den svenska ekonomin: "Ny prognos visar dystra konjunkturutsikter för svensk ekonomi. Statsfinanserna och tillväxten försvagas samtidigt som arbetslösheten ökar i spåren av den tilltagande finanskrisen. Tack vare att vi har värnat starka offentliga finanser i goda tider kan vi möta nedgången utan att tvingas till nedskärningar eller skattehöjningar", sade finansminister Anders Borg vid en pressträff med riksdagsjournalisterna.

Finansinspektionen noterar också ändrade förutsättningar för bankerna i spåren på krisen när den redogör för sin andra rapport om stödåtgärderna i ett pressmeddelande den 19 december: "Bankerna har inte sänkt sina utlåningsräntor till företag i samma omfattning som bolåneräntorna, och gör sannolikt större vinster för denna utlåning än innan finanskrisen. Finanskrisen har skapat nya förutsättningar för bankerna som troligen kommer att innebära att marginalen mellan exempelvis reporäntan och den ränta som erbjuds företag och hushåll de närmaste åren inte kommer att återgå till de låga värden som gällde innan finanskrisen. Framför allt är det troligt att priset på likviditet förblir högre än tidigare."

3.1.8 JANUARI 2009 – HOTEN FINNS KVAR

De finansiella stabilitetshoten finns kvar på aktörernas kommunikativa agendor en bra bit in i 2009, men tonar successivt ut ur bilden under våren. Den mängd stabilitetsåtgärder som de offentliga aktörerna satt igång under hösten 2008 fullföljs med ytterligare initiativ, men med starkare inriktning på att stödja den realekonomiska utvecklingen som under fjärde kvartalet har försämrats i en sällan skådat fart. Bankerna har en intensiv kommunikationsperiod framför sig med bokslut, kvartalsrapporter, årsredovisningar och bolagsstämmor. Kriskommunikationen övergår alltmer till normal kommunikation under vårvintern.

Finansdepartementet inleder den 15 januari med ett pressmeddelande om en proposition om lån till Island i en samordnad nordisk stödåtgärd. Språkbruket är kris: "Förslaget har sin bakgrund i den kris som råder på de internationella finansmarknaderna. Regeringen har redan vidtagit flera åtgärder för att motverka effekterna av krisen i Sverige, men det är också viktigt att fortsätta att agera på internationell nivå tillsammans med andra länder för att mildra krisen. Regeringen kommer senare i år att föreslå lån även till Lettland för 2010".

Regeringen är tillbaka igen den 22 januari med ett pressmeddelande från finansdepartementet där man presenterar "Åtgärder mot krisen". Åtgärderna gäller realekonomin och satsar på jobb och omställning. Regeringen har en liten prognos i motivationen där man säger att: "Den akuta krisen och situationen på de internationella kreditmarknaderna väntas stabiliseras under 2009. I takt med att penningpolitiken och de lägre räntorna får genomslag, väntas en försiktig global återhämtning inledas under slutet av 2009 och ta fart 2010. För Sveriges del syns nedgången i negativ BNP-tillväxt 2009, som vänds till positiv tillväxt 2010. Regeringen bedömer att arbetslösheten därmed stiger som följd av den sämre utvecklingen."

Samma dag marknadsför Riksgälden i ett pressmeddelande möjligheten till undsättningslån till fordonsindustrin som drabbats mycket hårt av bortfallet i efterfrågan.

Att det fortfarande är svåra förhållanden för bankerna står klart i Finansinspektionens rapport om stabilitetsåtgärderna: "Kostnaden för likviditet ligger kvar på historiskt höga nivåer. Bankerna har dock generellt förkortat sin finansiering på grund av de dåligt fungerande finansieringsmarknaderna och på så vis delvis undvikit de högre kostnaderna."

Regeringen hade uppenbarligen hoppats på ett betydligt större intresse för sitt garantiprogram och berättar därför i ett pressmeddelande den 29 januari om att man gör justeringar: ”Förändringarna innebär att vissa begränsningar i garantiprogrammet tas bort för de banker och andra institut som deltar i programmet. Dessa smärre förändringar innebär att vi sänker trösklarna för vissa aktörer att gå med i garantiprogrammet. Det kan ha betydelse på marginalen för de som överväger att gå med i programmet”, säger kommun- och finansmarknadsminister Mats Odell.

Främst Anders Borg men även Mats Odell utnyttjar aggressivt media med uttalanden som ifrågasätter bankernas samhällssolidaritet när arbetslösheten ökar dramatiskt och Sverige befinner sig i en kris där skattebetalarna indirekt får ställa upp med statliga stödåtgärder för att bevara stabiliteten i banksystemet. Argumentationen når sin mediala topp under februari och mars.

3.1.9 FEBRUARI - BOKSLUTSKOMMUNIKÉER

Februari blir en mycket intensiv kommunikationsmånad med regeringen och bankerna i huvudrollerna.

Regeringen kommer den 3 februari med ett stort upplagt program för att stärka bankernas kapitalbas som är det stående samtalsämnet i media och på aktiemarknaderna. Osäkerheten och förtroendekrisen på finansmarknaderna under hösten och vintern har helt kastat om kravspecifikationen för vad som anses vara en betryggande solvens för framtida finansiell stabilitet. Samtliga storbanker utom Handelsbanken är utsatta för spekulationer om nyemissioner, även Swedbank trots nyemissionen under föregående höst. Sin kommunikationsvana trogen tar regeringen det i två steg och återkommer med mera detaljer i ett pressmeddelande den 9 februari.

Mot denna bakgrund meddelar finansdepartementet: ”Att få kreditmarknaden att fungera igen är avgörande för att förhindra att konjunktturnedgången förvärras. Därför presenterar vi ytterligare åtgärder för att förbättra kreditgivningen”, säger finansminister Anders Borg och kommun- och finansmarknadsminister Mats Odell. Den globala finansiella oron har lett till att kreditvillkoren för hushåll och företag i Sverige försämrats samtidigt som svenska internationella storföretags efterfrågan på krediter från svenska banker ökat. Syftet med kapitaltillskottsprogrammet är att öka bankernas förmåga att förse hushåll och företag med krediter till rimliga villkor. Den totala ramen för programmet är 50 miljarder kronor och ska finansieras genom den så kallade stabilitetsfonden som inrättades i höstas. Kapitaltillskottsprogrammet riktar sig till solventa banker och vissa andra kreditinstitut med säte i Sverige. Regeringen anser att det i första hand är privata investerare som ska tillskjuta mer kapital, men genom programmet kan även staten bidra. Institutet kommer att kunna ansöka om kapitaltillskott från staten antingen som en del i en emission riktad till privata investerare eller på de villkor staten bestämmer.

En rad åtgärder har vidtagits i syfte att värna den finansiella stabiliteten och säkerställa en fungerande kreditmarknad. Till exempel utökad insättningsgaranti, garantier för bankernas upplåning samt en ordning för att hantera insolventa kreditinstitut. Dessutom har Riksbanken, Riksgälden och Finansinspektionen vidtagit åtgärder i syfte att slå vakt om den finansiella stabiliteten. Både med tidigare vidtagna åtgärder och med de nu aktuella vill regeringen få kreditinstitutet att ta samhällsansvar. Därför är det viktigt att regeringen nu i samband med att kapitaltillskottsprogrammet införs också fortsätter att värna skattebetalarnas intressen. Bland annat införs stopp under två år för löne- och arvodesökning, stopp för bonusar och begränsningar för avgångsvederlag för företagsledningen i de institut som erhåller kapitaltillskott”.

Debatten om bonusar och ersättningar är i full gång och regeringen gör här en stark vädjan om att bankerna ska visa samhällsansvar när de fått så mycket stöd av det offentliga och implicit skattebetalarna.

Samma dag, den 3 februari, tvingas SEB gå ut med ett ovanligt pressmeddelande för att stoppa spekulationer och medger att en nyemission är på väg: "SEB noterar spekulationer i marknaden avseende potentiell kapitalförstärkning. SEB bekräftar att en kapitalförstärkning övervägs med stöd av de största aktieägarna men inget formellt beslut är fattat. Ett uttalande i detta ärende kommer att lämnas senare."

Två dagar senare kommer så beskedet med en tydlig hänvisning till att det är den ökade osäkerheten som tvingat fram kapitaltillskottet, som kommer att ge banken en primärkapitalrelation långt över det nyligen höjda målet på 10 procent: "SEB genomför nyemission om 15 miljarder kronor och föreslår att inte lämna någon utdelning för 2008 i syfte att stärka kapitalbasen med 19,5 miljarder kronor. "De föreslagna åtgärderna ska ses mot bakgrund av dagens turbulenta marknad. Kapitalåtgärderna skapar en betryggande buffert väl över styrelsens nya långsiktiga kapitalmål på 10 procents primärkapitalrelation och är en central del i arbetet med att värna den kapitalstyrka som krävs i det rådande marknadsläget", säger styrelseordföranden. "Vi förväntar oss en fortsatt besvärlig konjunktur, men med detta står vi också rustade för mycket svåra ekonomiska scenarion. Vi välkomnar regeringens arbete för att stärka bankväsendets finansiella ställning och ser goda möjligheter för SEB:s deltagande i det reviderade statliga stabilitetsprogram som förbereds i regeringskansliet", säger Annika Falkengren, VD och koncernchef.

Den 5 februari, kommer finansdepartementet med ett pressmeddelande som åter understryker krisoron för konjunkturen: För att förbättra exportindustrins tillgång till finansiering på långa löptider har regeringen beslutat att Riksgäldskontoret får bevilja AB Svensk Exportkredit en låneram om 100 miljarder kronor. "Att exportföretagen får tillgång till krediter är en grundläggande förutsättning för att värna jobben och förhindra att lågkonjunkturen förvärras. Genom detta beslut förbättrar regeringen företagens möjligheter att hitta långsiktig finansiering till exportprojekt under finanskrisen", säger kommun- och finansmarknadsminister Mats Odell. Den globala finansoron har lett till att kreditvillkoren för hushåll och företag i Sverige försämrats allt mer och att den reala ekonomin allt tydligare påverkats".

Nu är det också dags för bankerna att visa upp sina helårsresultat från ett år som är det värsta i mannaminne. Vilka budskap väljer man att betona?

Först ut är SEB den 5 februari med sin bokslutskommuniké. VD Annika Falkengren håller sig inom berättarramen etablerad sen nästan ett år tillbaka om orsaker och utvecklingen av den finansiella krisen. Under rubriken Ett nytt finansiellt landskap gör hon en snabbanalys som talar om en förtroendekris bland såväl motparter som kunder. Hon berättar om nyemissionen och motiverar den bl.a. med att "normen för vad som betraktas som tillräcklig kapitalisering har ändrats, inte minst med nuvarande dystra konjunktutsikter". Risk- och stabilitetsinformationen är rikligare än tidigare och förmedlas i den traditionella rubrikstrukturen. Under rubriken Risker och osäkerhetsfaktorer följer en kort sammanfattande beskrivning av makro- och marknadsproblemen. Det hänvisas också till beskrivningar av en handfull mer specifika risker i Appendix och årsredovisningen.

Nordea, den 10 februari, fortsätter vårda sin låga kommunikationsprofil i VD-kommentaren där VD tar upp den kraftigt försämrade konjunkturen: "Vi förbereder oss nu på ännu ett tufft år med stora utmaningar genom att slå av på takten i vår expansion och ge hanteringen av kostnader och risker högsta prioritet". Kreditförluster, Upplåning, Kapitalposition och marknadsrisker får

fylligare presentationer än tidigare under egna rubriker och därtill gör Nordea en sammanfattande presentation av statliga stabilitetsinsatser för varje nordiskt land.

Den aviserade nyemissionen får en relativt omfattande beskrivning med motiv som väl illustrerar de förändrade marknadsvillkoren:

- ”Bibehålla positionen som en av de starkare bankerna i Europa. Nordea siktar på att vara en av de starkaste bankerna i Europa sett till lönsamhet, effektivitet, kapitalisering, likviditet, upplåning och i slutänden i form av skapande av aktieägarvärde, mätt i aktiens totalavkastning. Europeiska banker anskaffar ansenliga mängder kapital som en reaktion på investerarnas och andra intressenters krav på högre kapitalrelationer, vilket förändrar konkurrensförutsättningarna. Den föreslagna kapitalförstärkningen väntas göra Nordea till en av de bäst kapitaliserade bankerna i Europa. Vidare väntas kapitalanskaffningen stödja Nordeas höga kreditbetyg, så att banken kan behålla sin nuvarande gynnsamma upplåningsposition i relation till konkurrenterna.
- Etablera en extra kapitalbuffert med anledning av den minskade visibiliteten på marknaden och de osäkra ekonomiska utsikterna. Nordea räknar med att den ekonomiska nedgången påverkar bankens kapitalposition, främst genom ökade kreditförluster och negativ ratingmigration i låneportföljen, vilket ökar de riskvägda tillgångarna. I linje med sin försiktiga riskhantering och till följd av de osedvanligt osäkra ekonomiska utsikterna ser Nordea det som ansvarsfullt att etablera en extra kapitalbuffert utöver de befintliga kapitalrelationsmålen för att kunna stå emot sådana eventuella negativa effekter.
- Skapa handlingsutrymme att ta vara på de goda affärsmöjligheter med hög kreditkvalitet som obalansen på marknaderna medför. På grund av att flera konkurrenter bantar sina balansräkningar och i vissa fall också minskar sin närvaro på Nordeas befintliga kärnmarknader ser Nordea en potential i att tillvarata utvalda högkvalitativa möjligheter till ökande marginaler. Sådana möjligheter utgörs till övervägande del av efterfrågan på finansiering från kreditvärdiga kunder som drabbats av den allmänna bristen på kapital på marknaden. Det är Nordeas bedömning att banken genom att fortlöpande stödja kreditvärdiga kunder i den rådande miljön, utan att frångå sina sedvanliga strama riskhanteringsprinciper, kan öka lönsamheten och ytterligare förstärka sina långsiktiga kundrelationer.
- De föreslagna åtgärderna för att stärka kapitalet sker genom en skälig, transparent marknadslösning. Åtgärderna för att stärka kapitalet är helt transparenta och tillämpningen av företrädesrätt garanterar att alla aktieägare behandlas lika. Den föreslagna nyemissionen och sänkningen av utdelningen stärker Nordeas kapitalbas med eget kapital, för att tillgodose investerarnas efterfrågan på primärkapital exklusive hybridkapital, det vill säga eget kapital av högsta kvalitet.”

Nordea ägnar också ett relativt stort utrymme åt ersättningar under rubriken Vinstandelar och incitamentsprogram, ett ämne som nu ligger i tiden och får stor uppmärksamhet i media till följd av regeringens krav på återhållsamhet.

Samma dag som Nordeas bokslutskommuniké går finansdepartementet ut med ett pressmeddelande där Mats Odell talar om att man stödjer nyemissionen och samtidigt tar hem en viktig politisk poäng: "Regeringen ser positivt på att Nordea beslutat att stoppa bonusar och löneökningar till företagsledningen."

Fem personer i Nordeas ledning hade frivilligt avstått från höjd fast lön och rörlig lön för årets fyra första månader. Detta åtagande förlängdes nu och utvidgades med avtalet med Riksgälden om statens deltagande i nyemissionen, som finansierades via stabilitetsfonden.

Swedbank, den 11 februari, har en fylligare VD-kommentar än tidigare, påfallande stram i sitt språkbruk, problemorienterad och rakt på sak. Av de tidigare förhoppningsbudskapen finns ett kvar: "Den närmaste tiden kommer att vara utmanande i Ukraina, samtidigt som vi är övertygade om en långsiktig positiv utveckling". I likhet med bankkollegorna får information under rubriker som Kreditförluster, Ränterisk, Likviditet, upplåning och Kapitaltäckning, Balansräkning ett betydande utrymme. Standardrubriken Risker och osäkerhetsfaktorer ger lika lite faktiskt information som tidigare, med hänvisning till olika riskbeskrivningar i Nyemissionsprospektet, årsredovisning och den årliga rapporten rörande riskhantering och kapitaltäckning enligt det nya regelverket Basel 2.

Sammanfattningsvis kan man säga att den stora globala finanskrisen och den snabbt försämrade konjunkturen nu är den fond mot vilken bankerna speglar sin verksamhet och sina resultat. Tonen är allvarsam och stramare än tidigare. VD-orden talar entydigt om kris i omvärlden, men den egna verksamheten är inte i kris. De svenska bankerna fortsätter att visa god stabilitet i intäkter och kostnader och förvånansvärt goda vinster. Kreditförlusterna ökar visserligen rejält men är fortfarande på mycket små belopp. Samtidigt är alla tre på väg att fylla på aktiekapitalet utan problem, emissionerna är garanterade och blir fulltecknade. Motiven handlar om de kraftigt förändrade omvärldskraven på större kapitaltäckning som blivit en konkurrensnödvändighet. Kommunikation och budskap följer de regler, normer och mallar som sedan länge är beprövade i kvartalsrapporteringen.

Den 11 februari kommer också besked från Riksgälden i pressmeddelande att Carnegie säljs till Altor och Bure samt att Riksbanken sänker reporäntan med en procentenhet till 1 procent.

3.1.10 MARS – ÅRSREDOVISNINGAR OCH BOLAGSSTÄMMOR

Kommunikationen under mars månad domineras av informationen i årsredovisningar och bolagsstämornas tal. Inga viktigare nyheter kablades ut från de systemviktiga finansaktörerna förutom villkor och annat för de aviserade nyemissionerna.

När årsredovisningarna kommer följer budskapen de upplöjda spåren från vinterns kommunikation. Stabilitetsfrågorna för hela finanssektorn är nu ett återkommande tema med beröm åt politikerna.

Nordeas VD målar upp krisens omfattning i betydligt starkare färger än tidigare i en pedagogisk exposé som bakgrund till en beskrivning av strategier och åtgärder. Han intar en lugnande attityd, kan luta sig mot goda resultat och solid finansiell ställning, kort sagt en stark och framgångsrik bank i tuffa tider. Nyemissionen avdramatiseras som en naturlig anpassning till nya omvärldskrav. I en framåtblick pekar han på krisens betydelse: Många banker kommer att behöva ändra sina affärsmodeller och man kan vänta sig nya regleringar av upplåning och kapitalsituation. Framgångsfaktorer är diversifiering, transparens, starka kundrelationer och stark hantering av risker, upplåning och kapital.

Swedbanks årsredovisning markerar slutet på en epok i banken med självrannsakan. Styrelseordföranden inleder sitt sista "Ordförandeord" med en kort exposé över krisens utveckling och ger en eloge till EU och Sverige "som visat politisk kraft och ledarskap". Han är rak i budskapen om Swedbanks problem som han menar delvis beror på media: "Swedbank har påverkats av den globala finanskrisen, liksom sektorn i stort. Ett särskilt skarpt ljus kom att riktas mot Swedbank som den ledande banken på sina hemmamarknader. Genom den intensiva medieexponeringen under hösten skapades en misstro mot banken och kunder kände oro. Det skedde ett utflöde av inlåningsmedel till vår fondverksamhet och till Riksgälden, men även till andra banker. Bankens insatser under hösten för att fördjupa dialogen med i första hand medarbetare och kunder var framgångsrik. Trots utflöden och omplaceringar hade Swedbank vid årets slut högre inlåning än vid årets början. Det var styrelsens bedömning att oron på finansmarknaderna kan komma att fortsätta som gjorde att initiativ togs under november månad att genomföra en nyemission. En sådan framgångsrik nyemission om 12,4 miljarder kronor kunde slutföras under januari 2009, fullt ut garanterad av befintliga ägare. Genom att föreslå att ingen utdelning ges för preferensaktier eller för stamaktier för räkenskapsåret 2008 förstärks bankens kapitalbas ytterligare och skapar en ökad finansiell styrka inför oroliga tider."

Även VD Jan Lidén skriver sitt sista VD-ord och betonar god lönsamhet i banken inom alla områden. Åtgärderna för att hantera årets utmaningar beskrivs övergripande och som framgångsrika. Däremot lyser även VD:s frustration över media igenom i en konstig kommentar där medias skrivelser relateras till att Swedbank har flest kunder: "Som den bank med flest kunder i Sverige kom Swedbank i centrum för en omfattande medial uppmärksamhet. Banken fick i någon mening symbolisera den allmänna förtroendekris som utgjorde fortsättningen på den finansiella krisen i Sverige". Han noterar också att: "Initiativ från regeringar och myndigheter har på ett avgörande sätt bidragit till att skapa lugn hos kunder och allmänhet".

Återigen är SEB den bank som tecknar krisen med det djupaste allvaret. Annika Falkengren öppnar med att säga: "2008 var ett år som präglades av global finansiell turbulens som saknar motstycke. Den förvärrades av den nedåtgående spiral av sjunkande förtroende som följde på Lehman Brothers-konkursen i september. Trots dessa synnerligen svåra omständigheter lyckades SEB öka sina intäkter och nådde ett rörelseresultat på 12,5 miljarder kronor... De globala kreditmarknadernas funktionssätt har försämrats kraftigt. Tillgången på krediter har reducerats. Finansieringskostnaderna har ökat och priserna på tillgångar har fallit rejält. Dessa faktorer har satt banker under stort tryck, vilket lett till en förtroendekris bland såväl marknadsaktörer som kunder. Flera större internationella banker har räddats, i vissa fall genom statliga ingripanden. Trots massiva stödsatser från centralbanker och regeringar för att mildra effekterna är utsikterna för världsekonomin numera betydligt dystrare. Vi ger oss in på okänd mark, där skillnaden mellan experternas åsikter om vart konjunkturen är på väg är ovanligt stor. Även norra Europa, SEB:s hemmamarknad, har påverkats. BNP-tillväxten har bromsat upp i de nordiska länderna. Utsikterna för de baltiska länderna kom att försämrats avsevärt mot slutet av året. Lettland beviljades ett stöd på 7,5 miljarder euro i en IMF-ledd aktion. Vår uppfattning är att det blir en utdragen period av fallande BNP-utveckling i alla tre länderna de närmaste åren. De räddningsaktioner som vidtagits av respektive lands regering är nödvändiga för att hantera obalanserna."

Handelsbankens VD Per Boman säger i sitt VD ord att kärnan är en förtroendekris: "Förtroende och risker hänger ihop. Om allmänheten anser att riskerna i en bank är för stora så tappar allmänheten förtroende för banken och därmed försvinner successivt förutsättningarna för att driva en universalbank. En restriktiv syn på risk är därför en nödvändig del av den filosofi som präglar Handelsbanken... Men förtroende är något mycket skört. Det tar lång tid att bygga upp, men kan raderas på ett ögonblick. Framför oss ligger nu också en lågkonjunktur som ingen ännu

riktigt vet omfattningen av. Det enda som alla tycks överens om är att det kommer bli betydligt värre framöver.”

De första veckorna i mars är SEB:s ersättningspolicy ett huvudnummer i media. Styrelsen hade sedan en längre tid tillbaka, innan garantiprogrammets villkor var kända, påbörjat en omläggning av ledningens ersättning. Principerna var att inom ramen för en oförändrad (eller lägre) total kompensation skulle den rörliga ersättningen försvinna, och därmed den fasta lönedelen höjas. När det sedan blev känt att VD skulle få en betydande höjning av den fasta lönen uppstod en mycket kraftig reaktion i medierna som direkt tog sikte på styrelsen och ledningens moral. Publiciteten ger uttryck för ett allvarligt misstroende mot ordförande och VD. SEB går ut med en ovanlig, förklarande pressrelease den 13 mars där ordföranden solidariserar sig med regeringens ansträngningar för det finansiella systemets stabilitet och VD Annika Falkengren uttrycker sig i ovanligt starka ordalag:

”Jag inser den stora skada de senaste dagarnas diskussion om bankledningens löner har tillfogat förtroendet för SEB liksom för mig. För oss som bank är omvärldens förtroende helt avgörande, precis som det är viktigt för samhället att SEB är en stabil och trovärdig aktör”, säger SEB:s VD och koncernchef Annika Falkengren. ”Jag kan inte nog beklaga hur fel detta har blivit. Vi i SEB:s ledning kommer att göra vårt yttersta för att återställa förtroendet bland våra kunder, medarbetare och aktieägare liksom hos allmänheten”, avslutar Annika Falkengren.

Lösningen blev att ledningen i SEB i samförstånd med styrelsen avstod från sina lönedelar överstigande den fasta baslön som gällde för 2008. Därmed uppfylldes det statliga garantiprogrammets krav avseende ersättning för bankens högsta ledning.

SEB:s ordförande Marcus Wallenberg kommenterar: ”När styrelsen gjorde om lönesystemet för bankledningen gjorde vi det i en strävan att införa ett system som uppfyller garantiprogrammets krav samtidigt som det är mer konkurrensneutralt och långsiktigt. Vi tog bort de kortsiktiga rörliga lönedelarna och sänkte den totala ersättningen”.

”Efter en fortsatt dialog med Riksgäldskontoret står det dock klart att ytterligare anpassning krävs. Eftersom syftet med förändringen av lönesystemet - att uppfylla garantiprogrammets krav - inte uppnåddes, är styrelsen överens med ledningen om förändringarna. Vi anser att det är viktigt för SEB att ha möjlighet att kunna delta i regeringens garantiprogram och på så sätt bidra till förtroende och finansiell stabilitet i samhället, avslutar Marcus Wallenberg.

Den 17 mars återkommer de offentliga aktörerna med ytterligare en insats för att stödja kapitalförsörjningen i Sverige. Denna gång är det kommuner och landsting som är i fokus: ”... Riksgälden har föreslagit regeringen att Riksgälden ska få låna ut pengar till kommuner och landsting. Finanskrisen har gjort det svårare och dyrare för kommuner och landsting att få lån och på lång sikt skulle effektiviteten i den offentliga sektorn öka om förslaget genomförs”. Därmed har det offentliga spunnit ett säkerhetsnät för de flesta hotade finansieringsbehov i landet.

3.1.11 APRIL – STÄMMOR OCH SUMMERINGAR

April fortsätter med bolagsstämmor och kvartalsrapporter från bankerna och vårpropositionen från regeringen. Finansmarknaderna börjar fungera allt bättre, stabiliteten i det finansiella systemet återvänder, men den realekonomiska krisen är djup. Den andra april möter Nordeas VD aktieägarna och har ett brett analyserande, pedagogiskt anslag i sitt tal som påminner om den ”berättelse” SEB har drivit under flera kvartal:

”At this year’s annual general meeting, I look back at a year, which turned out to be the single most challenging year for the financial industry in over 75 years. The whole financial system has undergone an unprecedented stress test. Nordea passed the test by a clear margin, and I am

therefore very proud to be able to present a strong financial result for 2008 based on solid performance in all customer areas.

The financial crisis and global recession are expected to have a substantial impact on Nordea this year and most likely also next year: First, long-term funding has become more expensive. This will have a negative impact on net interest income. We will make sure that the higher funding costs are reflected in customer lending margins. Second, in these uncertain times capital requirements have increased in the perception of investors. We are addressing this through the proposed capital measures. Third, interest rates are declining, which will put a pressure on deposit margins as well as on return on equity. Fourth, the world economy and the Nordic economies are in recession with declining confidence in the future and lower customer demand. Fifth and as a result of this, credit quality is expected to deteriorate. Our priorities and response to the challenges ahead are clear. Our long-term vision and growth strategy are maintained, but the speed of strategy execution has been reduced. Our way forward will balance business opportunities and challenges. In other words: we will keep to "the middle of the road". "Middle of the road" in short means responding prudently to the economic crisis – without over-reacting and without losing business momentum and good customers. But nor should we throw caution to the wind and accelerate as if nothing had happened."

Samma dag, den 2 april, meddelar finansdepartementet att: "Regeringen har i dag beslutat att förlänga det statliga garantiprogrammet för bankernas medelfristiga upplåning till den 31 oktober 2009. Förändringar görs också för att ge bankerna bättre möjligheter till långfristig finansiering och därmed minska likviditetsriskerna i deras upplåning. "Även om finansmarknaderna idag fungerar bättre så är den globala finanskrisen och dess återverkningar för jobben och företagen i Sverige långt ifrån över. Regeringen anser att det finns fortsatt anledning att ha kraftfulla åtgärder på plats för att banker och andra kreditinstitut ska kunna förse hushåll och företag med lån till rimliga villkor".

Vårpropositionen den 15 april är en dyster läsning om en svensk ekonomi i kris: "I samband med 2009 års ekonomiska vårproposition föreslår regeringen ytterligare åtgärder för att möta krisen. För att mildra effekterna på jobben och de centrala delarna av välfärden föreslår regeringen ökat stöd till kommunsektorn. Dessutom kommer resurserna till arbetsmarknadspolitiken förstärkas. Tillsammans med de åtgärder som presenterats i budgetpropositionen för 2009 och därefter, satsar regeringen därmed totalt 45 miljarder respektive 60 miljarder kronor 2009 och 2010 för att möta krisen. Den djupa lågkonjunkturen gör att utmaningarna för en politik som sätter jobben först har växt sig mycket stora. I ett läge då vi har den svagaste tillväxten sedan andra världskriget och arbetslösheten ökar dramatiskt har regeringen valt en tydlig väg som präglas av ansvar för de offentliga finanserna, för jobben och för välfärdens kärnverksamheter", säger finansminister Anders Borg.

"En utgångspunkt för regeringens politik i den kraftiga lågkonjunkturen är att värna ordning och reda i de offentliga finanserna för att säkerställa att underskotten blir tillfälliga och hanterbara. På så sätt kan hushåll och företag ha fortsatt förtroende för den ekonomiska politiken och den grund som välfärden vilar på. Centrala delar i välfärden som utbildning, vård, omsorg och rättsväsende måste fungera även i ekonomiskt svåra tider, säger finansminister Anders Borg. Medborgarna måste ha förtroende för att det offentliga klarar sitt huvuduppdrag.

En vecka senare, den 21 april, meddelar Riksbanken att den sänkt reporäntan med 0,5 procentenheter till 0,5 procent. I motiven säger Riksbanken bl.a.: "Den försämrade ekonomiska utvecklingen i världen drabbar Sverige hårt. Exporten föll kraftigt mot slutet av förra året. Läget på arbetsmarknaden har försämrats snabbt och hushållens konsumtion har utvecklats svagt. De

senaste månadernas utfall och förtroendeindikatorer tyder på att nedgången i konjunkturen blir ännu djupare än den bedömning som Riksbanken gjorde i februari.”

När sen Swedbank kommer med sin första kvartalsrapport den 22 april märks det att en ny VD tillträtt. Det pågår ett rejält omtänkande vad gäller kommunikation och budskap, vilket manifesteras i VD-ordet som andas brutalt klarspråk:

”Swedbank står idag inför en av bankens största utmaningar genom tiderna. Den globala konjunkturedgången har fördjupats i takt med att finanskrisens effekter på den reala ekonomin har förstärkts. På flera marknader där Swedbank verkar är nedgången djup. Upplåningsmarknaderna för bankerna världen över fungerar mycket bristfälligt utan statligt stöd. Förutsättningarna för den globala bankindustrin förväntas framöver att förändras betydligt. Swedbank har därför vidtagit en rad kraftfulla åtgärder för att säkra kreditkvaliteten och försvara den framtida lönsamhetsgenereringen:

Koncernledningen har stärkts för att öka fokus på riskhantering och kommunikation och för att påbörja arbetet med att införa en gemensam affärsmodell för bankens hemmamarknader.

En omfattande analys har gjorts av krediterna i Baltikum och en ny organisation för hanteringen av problemkrediter är under uppbyggnad. Swedbank har tagit en utökad gruppvis reservering på 3,7 mdkr. Eftersom osäkra fordringar har ökat fort i baltisk bankrörelse har vi av försiktighetsskäl valt att behålla reserveringsgraden från fjärde kvartalet 2008. Vidare har vi valt att reservera 100 procent av de osäkra fordringarna i ukrainsk bankrörelse.

På grund av den ekonomiska och politiska osäkerheten har Swedbank valt att omvärdera Ukraina och kommer att utveckla verksamheten med en lägre ambitionsnivå. Tillväxtförväntningen har nedjusterats, vilket har medfört att återstående immateriella tillgångar, på 1,3 mdkr skrivits av hänförligt till den ukrainska investeringen. För att säkerställa god likviditet har vi extensivt använt oss av den statliga garantin för att ta upp ny långfristig upplåning. Vår bedömning är att upplåningsmarknaderna kommer att vara fortsatt svåra. Vår baltiska verksamhet är en vital del av vår hemmamarknadsstrategi. Den låga visibiliteten i området gör dock att vi inte kan utesluta en framtida nedskrivning av goodwill hänförlig till den baltiska investeringen.”

På Swedbanks bolagsstämma den 24 april får aktieägarna höra ett helt nytt tonläge och en tydligt självvranssakande styrelseordförande som nu talar om att ledningen har gjort misstag. Det är en markant förändring i analys och budskap värd att begrunda:

”Vi som är här idag befinner oss mitt i ett historiskt skeende. En dag kommer generationerna efter oss att minnas de beslut som vi fattar just nu, på samma sätt som vi fortfarande minns det som hände under depressionen på 30-talet. För oss som är här idag är det en tid av prövning, självvranssakan men inte minst av visioner, att orka se framåt.

Mitt budskap till våra kunder i Estland, Lettland och Litauen är: Ni kommer att fortsätta vara vår hemmamarknad.

Vad har vi då gjort för fel? Idag vet vi att vi i Swedbank alltför länge höll i våra marknadsandelar. Därmed bidrog vi till den kreditexpansion som pågick. I vår efterhandsanalys har vi kommit fram till att vi skulle ha tagit diskussioner med regeringarna mycket tidigare än vi sen gjorde. Hade vi agerat kraftfullt i tid hade vi kanske uppnått den mjuklandning som vi ville bidra till istället för den hårdlandning som det sen blev.

Det finns idag anledning att ställa frågan till oss i styrelsen om det var riktigt att förvärva TAZ i Ukraina 2007. Vi gjorde en strategisk bedömning. Priset var i linje med prisnivån för andra europeiska bankförvärv i östra Europa. Vi kom fram till slutsatsen att Ukraina hade en hög tillväxtpotential.

Den ekonomiska, kulturella och politiska turbulensen i Ukraina har varit utan motstycke i historien. Under årets två första månader föll BNP i Ukraina med hela 30 procent. Mot denna bakgrund har vi tvingats konstatera att möjligheterna att nå upp till den tillväxt som krävs för att försvara värdet på vår investering i Ukraina är mycket liten. Vi tar därför konsekvenserna av detta och skriver ner resterande övervärde under första kvartalet.

Swedbank genomförde nyligen en framgångsrik nyemission om 12,4 miljarder kronor. Den inställda utdelningen förstärkte ytterligare kapitalbasen. Swedbank hade vid utgången av 2008 ett eget kapital på 90 miljarder kronor, och en primärkapitalrelation om drygt 11 procent. Det motsvarar en kapitalbas på 77 miljarder kronor. Utöver det tjänade banken drygt 18 miljarder kronor före förlustreserveringar. Sammantaget bidrar detta till vår uthållighet mot framtida kreditförluster. Swedbank kan bära mycket stora kreditförluster utan att äventyra våra kapitaltäckningskrav, även om intjäningen sjunker på grund av den globala lågkonjunkturen.”

Ordföranden söker också granska sin egen roll med några frågor som tyvärr blir obesvarade:

”Till sist några ord om min egen roll som styrelsens ordförande. När en kris av den här omfattningen drabbar finanssektorn, drabbar global ekonomi, drabbar enskilda och företag, måste jag som styrelsens ordförande noga rannsaka mina egna beslut under de gångna åren. Vad kunde jag ha gjort annorlunda? Vad borde jag ha förstått bättre med den kunskap som då fanns tillgänglig? När valberedningen gav mig fortsatt förtroende vägde jag mina möjligheter att bidra till bankens fortsatta utveckling. Jag är inte den som lämnar ett företag när det börjar blåsa om jag inte ombeds göra det, tvärtom, då kavlar jag upp ärmarna och jobbar ännu mera. Jag kommer att stötta Michael Wolf med den erfarenhet som jag har av tidigare finanskriser och med min kunskap om banksystemet och inte minst om Swedbank. Jag ser fram emot att få arbeta med mina styrelsekollegor, Michael Wolf och våra övriga medarbetare i den historiska förändringsprocess som vi är mitt uppe i just nu.”

När SEB kommer med sin rapport för första kvartalet stärks bilden av att banken klarar sig fortsatt ganska bra i krisen trots stigande kreditförluster och nedskrivningar. Så t ex meddelar SEB den 24 april att man ökar intäkter och vinst rejält jämfört med samma kvartal för ett år sedan, men väljer att skriva ned verksamheten i Ukraina med 594 Mkr, en linje som fullföljs genom att skriva ned all goodwill i kommande Q2-rapport. Styrelsen ska också ansöka om deltagande i det statliga garantiprogrammet. Nordea redovisar högre kreditförluster men ett fortsatt starkt resultat och samma positiva trend, vilket motiverar att banken heller aldrig ansöker om att gå med i det statliga garantiprogrammet.

3.1.12 MAJ – STABILITETEN BÄTTRE

Under april har det skett en positiv förändring i stämningen på de finansiella marknaderna med allt bättre stabilitet och en kraftig uppgång på världens aktiemarknader. Konjunktursignalerna är mycket dystra men under maj och juni förstärks ändå optimismen och de första tecknen på en uppbromsning i konjunkturfallet. Den finansiella stabiliteten är ett avtagande kommunikationstema, men fortfarande på agendan i de offentliga aktörernas kommunikation.

Så t ex kan Finansinspektionen lämna ett lugnande besked i ett pressmeddelande den 25 maj: ”Finansinspektionen säger i en rapport att Fastighetsutlåningen är orubbad av finanskrisen. Det finns inga tydliga spår av obestånd eller kreditförluster för lån till kommersiella fastigheter i Sverige.”

Den 27 maj meddelar Riksgälden och Riksbanken att valutareserven behöver fyllas på genom en upplåning på 100 miljarder kronor. Det påpekas att den finansiella krisen inte är över. Motiven

beskrivs av Riksbanken som stabilitetsinriktade: ”En av Riksbankens uppgifter är att se till att betalningssystemet i Sverige fungerar säkert och effektivt. En viktig del i det arbetet är att i en krissituation ha möjlighet att ge likviditetsstöd till svenska banker. Eftersom bankerna finansierar en betydande del av sin verksamhet i utländsk valuta behöver Riksbanken ha en tillräckligt stor valuta-reserv för att kunna möta bankernas efterfrågan vid behov.”

”Vi behöver fortfarande ha beredskap för att finanskrisen kan bli både djup och långvarig. Därför behöver vi förstärka valuta-reserven. Detta är en del i vårt arbete att värna den finansiella stabiliteten”, säger riksbankschef Stefan Ingves.”

Samma dag visar en Riksbanksenkät att krisen inte är över: ”En relativt stor andel av aktörerna på den svenska ränte- och valutamarknaden uppger fortfarande att deras vilja att ta risk minskat under det senaste halvåret. Samtidigt anser knappt hälften av marknadsaktörerna att den finansiella krisen har nått sin kulmen”. Det framgår av Riksbankens riskenkät som publiceras i dag.

Den 2 juni kommer så Riksbankens Stabilitetsrapport som skönjer en ljusning, men åter understryker att stabiliteten beror på offentliga stödåtgärder: ”Riksbanken bedömer att storbankernas kreditförluster kommer att öka under de närmaste åren, i spåren av den mycket svaga konjunkturutvecklingen. I Riksbankens huvudscenario förväntas de svenska storbankernas kreditförluster sammantaget uppgå till drygt 170 miljarder kronor för 2009 och 2010. Bankerna har tillräckligt med kapital för att möta större förluster än så, och är i en internationell jämförelse välkapitaliserade. Myndigheternas åtgärder är fortfarande en viktig förutsättning för att det finansiella systemet i Sverige ska vara stabilt. Åtgärderna har samtidigt bidragit till att bankernas likviditetsrisk har minskat sedan i november. Det finns också tecken på att situationen på de finansiella marknaderna har förbättrats något.”

Även Finansinspektionen andas en förtröstan i sin Stabilitetsrapport den 10 juni: ”Samtliga storbanker klarar även extrema påfrestningar framöver. De svenska storbankerna kan klara kreditförluster i Baltikum på över 150 miljarder under en treårsperiod enligt Finansinspektionens mest negativa stresstest.”

3.1.13 JUNI – 0,25 PROCENTS RÄNTA

Den 12 juni kommer Riksgälden med en uppdatering om budgetläget som visar att stabilitetsåtgärderna har kostat. ”Den förstärkta nedgången i ekonomin slår successivt igenom på statsfinanserna. Genomslaget blir relativt litet 2009 men större 2010. I år påverkas budgetsaldot dessutom av kapitaltillskott till banker och vidareutlåning till Riksbanken och Island. Budgetunderskotten i kombination med stora förfall gör att statens upplåning ökar, framför allt obligationsupplåningen i utländsk valuta. Samtidigt drar vi ned auktionsvolymen för nominella statsobligationer eftersom vi redan under våren ökade upplåningen för att möta försämringen i statsfinanserna.”

Den 2 juli sätter sedan Riksbanken en slags symbolisk punkt för att akutfasen är över i maratonjobbet att värna den svenska ekonomin och den finansiella stabiliteten genom att sänka reporäntan till den lägsta nivån i mannaminne: 0,25 procent. Man kommenterar i pressmeddelandet att: ”Riksbanken bedömer att en sänkning till 0,25 procent inte hotar finansmarknadernas funktionssätt. Riksbanken bedömer att reporäntan efter sänkningen till 0,25 procent i praktiken har nått sin nedre gräns och att läget på de finansiella marknaderna fortfarande inte är fullt normalt. Kompletterande åtgärder behövs för att penningpolitiken ska få avsedd effekt. Därför har Riksbankens direktion beslutat att låna ut 100 miljarder kronor till bankerna med fast ränta med 12 månaders löptid. Det bör bidra till lägre räntor på lån till företag och hushåll”.

6 15 september 2008-1 juli 2009: granskning och analys av kriskommunikation

Det finns två grundproblem för finansiell kriskommunikation. Det första är att få människor är intresserade av någonting som mestadels upplevs lika självklart som luften vi andas, nämligen att det finansiella systemet fungerar: att sparare och investerare kan mötas för utbyte av idéer och riskkapital, att risker hanteras och prissätts samt att betalningar fungerar i samhället. Det är först när detta system hotas, vilket har skett i Sverige högst någon eller några gånger per generation, som finansiell stabilitet blir intressant för många människor. Kunskapen är således allmänt sett låg om det finansiella systemets funktion, processerna för att behålla och förlora stabilitet och hanteringen av finansiella kriser. Aktörerna tillsammans med regeringen har ett ansvar för att denna kunskap ökar bland media och samhällsmedborgarna, och kan vidmakthållas på hög nivå.

Det andra, som Riksbankschefen Stefan Ingves påpekar, är att: ”ju större kris desto mindre vet du. Det ligger i sakens natur att om du visste hur kriser uppkommer så skulle du ha löst problemen tidigare. Med andra ord, när vi pressas av starka krishot eller regelrätt kris är det genuin osäkerhet som råder.” Det kan låta trivialt, men det rymmer en djup insikt för kriskommunikation: nu gäller inte vanliga spelregler. Det gäller att ha en kommunikation om åtgärderna som är så bra att folk ”tror på” dem, att det kommunikationen berättar blir verifierat så att förtroendet upprätthålls”. Att ge sitt förtroende är att göra ett ”leap of faith”, att hänge sig att tro på någon, trots osäkerhet om utfallet, vilket vi behandlar i appendix om teori och metod.

Därför är det värt att återupprepa att vi inte kommer att kunna göra aktörerna rättvisa när vi sitter med facit i hand och ska analysera kriskommunikationen mellan den 15 september 2008 fram till sommaren 2009, kärnan i vår undersökning. I en omvärldsmiljö med liten kunskap och erfarenhet av kriser arbetade de tidvis i total osäkerhet. Men, för att i någon mån kompensera den svagheten, tar vi nu hjälp i vår analys av de aktörer och kommunikatörer som stod i centrum av kriskommunikationen. Vi integrerar deras reflektioner i efterhand med våra egna. Underlaget består av 15 intervjuer med ansvariga företrädare för samtliga systemviktiga offentliga och privata aktörer.

Vi instämmer med de intervjuades egna slutsatser att de skötte kommunikationen bra under perioden av akut krishot, med undantag för Swedbank. Det blev ingen regelrätt finansiell kris i Sverige. Men det var nära. Vad som räddade det finansiella systemet från sammanbrott var den snabbhet och beslutsamhet med vilken de offentliga aktörerna och regeringen fick fram åtgärder och sedan ihärdigt fortsatte täcka upp potentiellt krisande finansieringsbehov. Möjligen skulle man kunna beskriva det som att den normala, marknadsetablerade stabiliteten de facto bröt samman och ersattes av en konstgjord, offentligt stöttad stabilitet. Det sätter fingret på frågor kring användningen av begreppet stabilitet, vilket vi återkommer till nedan. Aktörerna berättade om sitt arbete att avvärja krishoten på ett föredömligt och förtroendeingivande sätt i en mängd olika kanaler. Åtgärderna kom och fungerade. Utfallet var positivt och gav fortsatt förtroende. Däremot kunde man inte mota den dramatiska konjunkturnedgången som utvecklades till en realekonomisk kris.

Swedbank drabbades av en kris med allvarliga följder för förtroendet och ledningen. SEB hade en krisunge, men knappast vad det gäller den finansiella stabiliteten, utan snarare i samband med hanteringen av ersättningar på vårkanten 2009. Nordea gick relativt opåverkat igenom krishoten och Handelsbanken framstår som oberörd.

Det var under denna period som tidigare kommunikativ sådd för ett starkt förtroendekapital skulle skördas. Det var också i början av perioden som aktörerna hade störst möjlighet att påverka den mentala och mediala agendan i omvärlden, de problemformuleringar och frågeställningar som ger ramarna för tolkningar och bedömningar av skeendet. En huvudslutsats i vår analys är att kommunikativa underlåtenhetssynder snarare finns i det förebyggande förtroendearbetet åren före "krisperioden", vilket vi granskat och diskuterat tidigare i denna rapport.

Från 15 september och de kommande veckorna dominerade de offentliga aktörerna med medveten och proaktiv kommunikation, medan bankerna tvingas in i en defensiv position inte minst gentemot media. Det sker också kommunikativa misstag genom denna inledande positionering som får svåra konsekvenser för Swedbank. Ledningen valde att vara tyst i ett kritiskt skede, uppenbarligen inte alls i samklang med de egna kommunikatörernas bedömningar. Swedbanks "tysta vecka" efter Lehman, beskriven nedan, rubbade förtroendet, som sedan blev utsatt för medias ständiga attacker.

I den extrema osäkerhet som ofta präglar ett begynnande krisskede är informationsbehovet outsläckligt. Erfarenheter från tidigare kriser visar att tystnad aldrig är ett bra alternativ. Information uppstår alltid i sådana lägen, i värsta fall bestående av rykten och spekulationer från okunniga, oinformerade och oseriösa källor.

Under perioden ökar legitimitetens betydelse som förtroendekomponent, som i alla krisskeden. De legitimitetsstarka aktörerna på den offentliga sidan och Handelsbanken klarar sig bättre. Under extrem osäkerhet söker människor trygghet i institutioner, ledare och förhållanden som har grundmurad auktoritet och visat stabilitet under lång tid. Levererar de inte trovärdiga budskap om läget och hur problemen ska åtgärdas kan det uppstå kommunikationsutrymme för felaktiga och farligt enkla bilder med lockande tolkningsalternativ. Trovärdiga budskap bygger på upparbetad legitimitet att hantera problemen och förtroendeingivande kompetens att lösa dem. Uppstår misstanke om att kommunikationen mörkar relevanta förhållanden skapar det tvivel om transparens och integritet och kan ge obotliga förtroendeskador. Men transparensen har sina alldeles särskilda problem i finanskriser, vilket vi återkommer till.

Från och med oktober går det offentliga Sveriges finansiella stabilitetsförsvar in i en period av totalmobilisering. Regeringen blir en huvudaktör vid sidan av Riksbanken och Riksgälden. I ett imponerande samarbete av fokuserat ansvarstagande får de successivt allt bättre kontroll över de finansiella krishoten och bevarar stabiliteten i finanssystemet genom sina stödåtgärder. Kommunikationen syftar till att informera om de åtgärder som vidtas, minska oro och stärka förtroendet till det finansiella systemet. Utfallet av åtgärder ger förtroende. Legitimitet och kompetens är helt överskuggande förtroendekomponenter i kommunikationen. Bankerna har problem med att få gehör för sina budskap, delvis begränsade av normerna för sin finansiella rapportering och fortsatt drivna på defensiven av aggressiva medier med en granskande och misstänksam attityd.

I december blir det tydligt att de finansiella krishoten har dämpats, men skapat en allvarlig realekonomisk kris. Tyngdpunkten i krisbekämpningen flyttas till åtgärder för att upprätthålla aktiviteten i ekonomin; företagen, jobben, hushållen och de offentliga budgeterna. Denna krisbekämpning pågår intensivt under hela vintern och våren. Regeringen har nu huvudrollen i den offentliga kommunikationen. Denna vill poängtera det allvarliga läget och visa att stat och myndigheter arbetar intensivt med att hantera krisen på bästa sätt. Legitimitet och kompetens spelar fortfarande huvudrollen. Under vintern kommer vissa banker att tvingas spela en obekvämlig roll där förtroendekomponenten integritet är i fokus. Med redan skadat förtroendekapital har de problem med kommunikationen om ersättningar och lyckas inte vända den defensiva positionen.

En slutsats värd att ta upp så här inledningsvis är att de privata bankerna har andra förutsättningar att kommunicera i krislägen än de offentliga aktörerna. Det är avgörande för bedömningen av deras kommunikationsinsatser och gör jämförelser med de offentliga aktörerna missvisande. Bankerna har ingen kommunikativ roll utmejslad för att enskilt eller kollektivt "ta samhällsansvar i kris", vilket inte bara kan sägas vara det offentliga paradroll utan "raison d'être". Bankerna har sitt kommunikativa fokus på att tillfredsställa kunder och aktiemarknadens krav på avkastning i stenhård konkurrens med varandra. Det är genom att vara duktiga i det avseendet som de ytterst tjänar samhället bäst.

Men likväl, i kris förväntas de axla en samhällssolidarisk roll när utvecklingen i deras resultat- och balansräkningar blir stabilitetshot, vilket också regeringen nogsamtidigt tog för i den egna kommunikationen. Det är därför naturligt att det sker jämförelser mellan det offentliga och det privata. Jämförelser är nästintill ett tvång hos människor, enligt perceptionspsykologin, och under perioden vi studerar därtill medvetet utnyttjat och förstärkt i kommunikationen från politiker och i media. Dessa olika perspektiv, de privata bankerna som kommunicerar enligt "marknadsreglerna", och den offentliga sfären, som har hela kommunikationsklaviaturen att spela på, är ett problem i krislägen. Man kunde tycka att Bankföreningen skulle kunna försöka överbrygga sådana perceptionsgap, men den var kommunikativt passiv under perioden. Dessa kommunikativa perspektivproblem måste aktörerna göra något åt inför nästa kris.

3.1.14 RIKSBANKEN

Riksbanken framstår som periodens främste kommunikatör, så småningom vid sidan av regeringen. I vår analys och våra intervjuer framkommer en förtroendeskapande kommunikation som utnyttjar alla viktiga beståndsdelar, legitimitet, kompetens, transparens och integritet:

Riksbankschefen Stefan Ingves: "Absolut överordnat är att behålla förtroendet genom att göra någonting. Det går inte att säga att Sveriges beredskap är god. I dagens högteknologiska och mediala värld dröjer det inte många minuter förrän någon säger att "kejsaren är naken" om kommunikationen saknar trovärdig substans i åtgärder. I vårt fall blev det att visa att vi hade verktyg, resurser och beslutsamhet att hålla Sverige utanför krisen. Den 18 september står den svenska statspappersmarknaden inför en total uttorkning, vilket på några timmar kan leda till katastrof. Jag är i Frankfurt och talar i telefon med Bo Lundgren på Riksgälden och vi enas om att Riksgälden har bättre tekniska möjligheter än vi att genomföra en lösning som innebär att den ska byta oändligt mycket statspapper mot bostadsobligationer. Riksgälden kallar till en presskonferens med 45 minuters varsel kl 15 där Irma Rosenberg deltar från Riksbanken. Vi formulerar pressrelease och bestämmer oss för två budskap: marknaden ska förstå att vi inte kommer att låta det svenska systemet hamna i likviditetskris. Vi ska producera hur mycket svenska kronor som helst, de kommer inte att ta slut. Riksgälden ska se till att de finns en fungerande marknad. Det är stommen i vår förtroendeskapande kommunikation".

Riksbankens stabilitetsansvarige, Mattias Persson, säger att alla analyser idag talar för att krishotet var ett förtroendeproblem. "De finansiella aktörerna vet inte hur pass bra motparterna mår, dvs. likviditetsställning och solvens. Man litade inte på varandra utan ströp snabbt exponeringar mot allt och alla och det blev ingen handel. Likviditet och interbankmarknad handlar helt och hållet om förtroende."

När den svenska interbankmarknaden slutade att fungera den 18 september är det effekten av händelserna på den globaliserade kreditmarknaden och att Sverige är så pass internationellt och finansiellt integrerat. Ca hälften av alla svenska bankers finansiering sker utomlands. Utländska investerade lämnade den svenska marknaden. Hade inte denna "spill over-effekt" av den internationella rädslan drabbat Sverige så skulle det svenska finanssystemet ha klarat sig bra.

Solvens och kreditexponeringar i Baltikum var inte större än att bankerna skulle ha klarat även mycket svåra påfrestningar, enligt både Finansinspektionen och Riksbankens stresstester, menar Mattias Persson.

Riksbanksföreträdarna håller sig till de budskap som har sin stomme i Riksbankens stabilitetsrapport. Svenska banker står starka. Detta grundbudskap kommer de offentliga aktörerna att återupprepa under hela perioden. "Veckan efter Lehman var helt hysterisk och avgörande. Det var otroligt viktigt vad vi sade. Hade vi sagt fel hade det kunnat få ödesdigra konsekvenser för den svenska ekonomin. Framför allt om vi valde fel budskap, som sen inte visade sig vara riktiga, det hade varit förödande för förtroendet för det finansiella systemet hela perioden efter", säger Mattias Persson.

Riksbanken går under dessa dagar in i regelrätt kriskommunikation. "Nyckelorden i vår kriskommunikationsstrategi är tydlighet och förutsägbarhet, deltagande och närvaro, i och för sig inga nya begrepp för vår kommunikation", säger Pernilla Meyersson, informationsdirektör. "Vi prioriterar kraftigt upp media och allmänhet som målgrupper. Detta är förberett och övat sedan tidigare liksom de budskap som ska betonas och hur de ska framföras. Syftet är att stärka förtroendet för den finansiella stabiliteten. Anslaget blir mindre detaljfokuserat än tidigare då allmänhet och media är högre prioriterat än marknadens aktörer. Budskapen får ett bredare omfång för att kunna tala till bredare publik. Rollerna fördelas så att tjänstemännen ska vara offentliga "faktaleverantörer" med Mattias Persson som främste "stabilitetsexpert" i media. Direktionens medlemmar tar policyfrågor. I denna strategi ingår också att låta Riksbankschefen Stefan Ingves bli mycket synligare. Han "matchas" fram selektivt där publik, sammanhang och stabilitetsläget kräver tung påverkan".

Informationssekreterariatet har en viktig roll att strukturera och "välja orden" och att göra bedömningar hur media kommer att behandla budskap och välja vinklingar. Man beslutar också att stabilitetsbudskapen alltid ska komplettera nyheter om olika insatser för att stötta likviditeten i det svenska finansiella systemet och att de ska förmedlas när direktionsmedlemmar håller tal. Det får inte bli tyst. Det måste stå klart att Riksbanken har koll på läget, har resurser och tänker använda dem för att bevara stabiliteten. Det sker den 22 september, två gånger den 24 september, den 29 september, den 2 och 6 oktober i tal och pressmeddelanden och nästan varje dag däremellan i olika medieframträdanden. Extra resurser läggs på för att bygga ut webbkommunikationen med frågor och svar och samlad information om stabilitetsåtgärderna. "Vi skruvar upp ordvalet för att markera hotet mot stabiliteten och koncentrerar oss på budskapet att bankerna ska få den likviditet de behöver", säger Pernilla Meyersson. Hon understryker också betydelsen av att vara proaktiv och alltid öppen och tillgänglig för att ta hand om medias behov. Förutom tolv planerade tal tillkommer fyra extrainsatta tal med anledning av krishoten. En målsättning är att vara ute med lugnande stabilitetsbudskap varannan dag i ledande media.

Riksbankens krisgrupp, centrerad kring stabilitetsavdelningens personer och kompetens, med informationsdirektören och ett flexibelt deltagande för andra medarbetare, träffas under den mest intensiva perioden två gånger per dag. Bedömningar om krishot och potentiella krishot dateras upp, likviditetsläget i det finansiella systemet går igenom, "stämningsläget" i media och hos allmänheten värderas, utfall av kommunikation går igenom liksom behov och planering av kommande insatser.

De högsta cheferna har samtidigt mer eller mindre löpande kontakter med bankcheferna och gör ständiga uppdateringar av sina bedömningar. Fokus är på likviditets- och de därmed sammanhängande förtroendefrågorna. Mattias Persson: "Det är mycket bilaterala kontakter per telefon, men vi hade också många möten där flera aktörer deltog samtidigt, banker och finansiella institut. Därtill stod vi i tät kontakt med andra centralbanker via kommittémöten och

telefonkonferenser. När det gällde den svenska marknaden så är lägesbedömningarna det viktiga. Även om Sverige är en liten marknad så vet man inte hur grannen ser ut. Vi får tydligare inblick i bankernas situation och vi kan tillföra information så att de inte tror så mycket. Det handlar om vilken tillgång till marknaden bankerna har och hur tänker och agerar investerare och motparter. Allt fler finansiella institut får lämna information till oss allt oftare”.

Förtroende är finansmarknadens viktigaste variabel, svårfångad och oerhört komplex. Mattias Persson säger: ”I ett så osäkert läge som efter Lehman, handlar det alltid om bedömningar vi måste göra. Vi har modeller och metoder, tillgång till egen och all världens forskning, men ovanpå all fakta tvingas man ändå att subjektivt ta ställning, hur länkarna mellan olika marknader och aktörer ser ut, kraften i rörelserna på marknaderna och reaktionerna från investerarna. Vi hade länge pratat om riskerna för fallissemang, hur det skulle påverka marknadernas funktion. Men den magnituden, de feed back-effekterna och den otroliga snabbheten efter Lehman var helt oväntad och skapade genuin osäkerhet. Därför var det bra att vi kunde luta oss mot stabilitetsrapporternas fakta och bedömningar och de ständiga samtalen med aktörerna.”

Krisbekämpningsstrategin ska sedan utvecklas i ett otal alltmer differentierade och förfinade stödåtgärder till den svenska finansmarknaden och dess aktörer under hösten. Det är en uppvisning med budskap av innebörden att ”krisen ska inte få fäste i Sverige, vi har outtömliga resurser och vi kommer att använda dem till dess vi har vunnit”. Stefan Ingves understryker vikten av konsistens i budskapen och att inte ”darra på manschetten”, kommunikationen måste hela tiden visa att de systemansvariga organen har kontroll över krisens utveckling.

Dessa hade blivit allt tydligare för Riksbanken sedan sommaren 2007. ”Och har fått ett väldigt uttryck i budskapen i de Finansiella stabilitetsrapporterna: Sverige är inte i finansiell kris. Vi har inga dåliga lån, bankerna går bättre än någonsin, kreditförlusterna är nära noll, kommersiella fastigheter är ingen fara. Men osäkerheten och riskerna ökar hela tiden i omvärlden och inte minst i Baltikum. Vi måste hålla Sverige fri från smittan genom att ta itu med och isolera de olika smittorisken, Island, Kaupthing, Baltikum och Carnegie. Det är smittorisken som gör att dessa institut blir systemviktiga. Ytterligare en systemviktig smittorisk är att vi i Sverige inte hade en insättarförsäkring värd namnet. Den hotar skapa problem istället för att lösa problem. Därför är det ett viktigt steg när regeringen fördubblar insättningsgarantin till 500 000 kr den 6 oktober sedan flera andra länder gjort liknande förstärkningar”, säger Stefan Ingves.

Aktivitet/åtgärder är prioritet 1, men utan genomtänkt kommunikation kan förtroende inte byggas, menar Ingves. ”Det gällde för oss på den offentliga sidan att ha en berättelse som i sina huvuddrag var gemensam. Den interna kommunikationen är grundläggande, det måste råda samsyn om vilka beslut som ska tas och vem som fattar besluten. Och det är inte trivialt. Regelverk för kriser existerar inte, eller är mycket vaga. Och det råder genuin osäkerhet när besluten ska tas. Det ligger i sakens natur, desto större kris desto mindre vet man. Om vi hade bra kunskap skulle vi ha löst problemen innan de blev kris.”

Stefan Ingves har stor förståelse för att det råder stor skillnad mellan villkoren för de systemviktiga offentliga organen och de privata. Men den privata sidan måste också komma fram till sin berättelse och den ska kunna fungera tillsammans med den offentliga berättelsen. ”Gör den inte det skapar du krisproblem. Det blir naturligtvis en massa diskussioner, men när det blir skarpt läge så får vi ibland gå in och säga att nu ska vi säga så här”.

För det mesta går det att koordinera ihop budskapen, menar Ingves: ”Krisbekämpning hänger mycket på att bygga en berättelse som är trovärdig där någon på den offentliga sidan tar ansvar för åtgärder och där någon på den privata sidan tar sitt ansvar. Det måste hänga ihop annars blir det kaos och folk tror inte på oss”.

Vi återkommer till bankernas kommunikation snart. Men utfallet i media och den allmänna opinionen tyder klart på att bankerna inte fick ihop sin ”story” som kollektiv, de hade inte en kollektiv kommunikationsroll och ingen gemensam företrädare eller ”berättelse”. Detta är förståeligt. I flera bankintervjuer hör vi också en irritation över det faktum att offentliga företrädare ofta klumpade ihop bankerna. Flera bankföreträdare poängterar i intervjuer att man inte ville bli sedda som kollektiv. Bankerna hade olika förutsättningar att klara krishoten. Vi vill, kanske förenklat uttryckt, tolka detta som att man inte ville bli förknippade med Swedbanks problem. Bankerna kom att kommunicera i konkurrens med varandra, enligt de roller som system och strukturer av tradition givit dem. Men, vi upprepar, en gemensam företrädare hade kanske haft möjligheter att kommunikativt motverka det kollektiva förtroendefallet.

Riksbankchefen Stefan Ingves menar att kommunikationen ytterst handlar om att styra förväntningar: ”Det måste vara realism i det du säger, det måste vara genomförbart. Det får inte leda till att en bankexpert eller en analytiker dagen efter hävdar att det är ogenomförbart. När folk tittar på nyheterna så ska det framgå att nu har Riksbanken för avsikt att göra så här och förståsigpåarna måste kunna säga – ja, det verkar rimligt. Även om du inte har full visshet, måste du ändå veta att fram till en viss tidpunkt går det att leverera det vi säger. För det är i leveransen som förtroendet byggs: titta vad vi sa för två månader sedan, nu har vi gjort det!”

Stefan Ingves betonar det moderna mediasamhällets krav. ”Din berättelse måste du översätta till ett språk så att målgrupperna förstår. Och vi måste klara av alla de medier som finns: 30 sekunder på TV, 30 minuter i någon soffa, och på engelska i London inför världens mest kvalificerade publik av analytiker. Då måste man kunna lägga undan power point-bilderna och förmedla intrycket av att här står någon som kan allt, det kommer aldrig att ta slut. Kunskap, bedömningar, aktiviteter – allt är på plats för att lösa problemen. Det är helt imperativt att engelskan fungerar, idag är nyhetsflödet ögonblickligt både på svenska och engelska.”

När Lehman-kraschen inträffade gick Riksbanken in i krisläge med praktiskt taget dygnet-runt-arbete. Kontaktfrekvensen ökar väldigt på alla nivåer, och Riksbanken menar att man aldrig hade bekymmer att få veta det man behövde veta. ”Vi är ju normalt sett förhindrade att tala om enskilda banker och vad vi gör med dem, så det finns situationer där vi måste vara överens om vad som ska kommuniceras av vem. Det kan vålla en hel del diskussioner. Men det är inget jag kan klaga på så här i efterhand”.

Men Ingves kan ändå inte undanslippa sig en kommentar om att det ibland tog för lång tid för någon bank att förklara sina positioner: ”så snabbt ut så fort som möjligt är viktigt för förtroendet”.

Det handlar i grunden om den viktiga förtroendevariabeln transparens som i krislägen blir ett mycket svårt begrepp att hantera, enligt Ingves. Han håller med om att det finns lägen då transparens kan vara kontraproduktiv, t ex då full öppenhet i ett krisläge skulle kunna leda till en ”run”. ”Problematiskt i kris är också att vi vet så lite, det är så stor osäkerhet om vad som händer. Även om man skulle vilja vara mer transparent så finns det så litet att vara transparent om. Vi har inte genomskådat själva skeendet tillräckligt bra för att kunna uttala oss. Det är svårt. Då får man återupprepa det man har sagt tidigare. Det viktiga är att det inte blir tyst från oss, att vi ger utrymme för spekulationer”.

Transparensens bästa nytta är före kriserna då den ska avslöja det som är fel och farligt. ”Vi hade ju länge pekat på riskerna i de baltiska länderna, men det fick aldrig riktigt fäste. Vi valde att publicera var banks specifika stresstest för att de skulle se behoven att ta itu med problemen. Vi ville skapa en bild av att de som är ansvariga fattar vad som pågår och förhoppningsvis också är beredda att ta konsekvenserna av det och göra något åt det i hotande krislägen. Men i Baltikum var det de svenska bankerna och de baltiska myndigheterna som bar ansvaret. Om vi ser till de

förluster dotterbankerna i Baltikum så småningom gjorde så hade de aldrig klarat sig utan rika moderbanker. På sätt och vis har Sverige burit upp Baltikum och räddat dem i krisen.”

När det gäller transparensen före krisen är Stefan Ingves självkritisk: ”Med facit i hand kan man konstatera att allt fanns där i våra stabilitetsrapporter, men vi var inte tillräckligt tydliga om Baltikum-riskerna, signalen gick inte fram. Det blev för subtilt, och hamnade möjligen inte på rätt ställe, i rätt organisation. Det lästes en dag av ett antal experter och sedan blev det inte mer med det. Det hade kanske varit bättre från vår sida, med något annat, skarpare instrument. Ett annat sätt vore kanske att skriva ett offentligt brev till en bank och säga att vi tycker så här och det ser inte så bra ut. Innehållsmässigt kanske det kan vara samma sak som det som vi skriver i stabilitetsrapporterna. Men uppmärksamhetsmässigt skulle det bli något annat.”

På frågan om det inte skulle skapa en oro kring bankerna, säger Stefan Ingves: ”Men då får de ta itu med problemen. Förtroendeskapande transparens kräver alltid två led. Först problemet och sen åtgärderna, kommunicerade samtidigt.”

När det gäller stabilitetsrapporterna har vi tidigare lyft fram en del kommunikationsproblem. Vi menar att delar av den problematiken förstärktes under den akuta krishotsperioden. Begreppet stabilitet blev successivt än mer svårtolkat i Riksbankens kommunikation och får, enligt vår mening, till slut en svårbegriplig innebörd. Det framkommer särskilt tydligt i Riksbankens långa pressmeddelande den 26 november 2008. Bankernas styrka beskrivs utförligt i olika dimensioner och slutsatsen är att: ”de svenska bankerna har en fortsatt god motståndskraft, vilket bekräftas av stresstester. Bankernas lönsamhet har minskat något men är fortfarande god. Samtidigt är kreditförlusterna låga i ett historiskt perspektiv även om de ökat något. De förluster som kan härledas till den internationella finansiella krisen har hittills varit begränsade. Dessutom bedöms de svenska bankernas låntagare ha goda förutsättningar att betala sina lån... Trots att de svenska bankernas kapitalsituation och motståndskraft är god är Riksbankens och andra myndigheters åtgärder idag en förutsättning för att stabiliteten i det svenska finansiella systemet ska vara tillfredsställande”.

Detta måste för de flesta läsare förvisso vara en mycket bra bild av bankstabilitet, ja att bankerna mår riktigt bra. Men samtidigt måste ju rimligen de flesta läsa detta som att utan Riksbankens och andra åtgärder skulle systemet braka ihop. Vad är då problemet som plågar nationens finansiella sektor sen flera månader tillbaka? Hur kan man egentligen använda ordet stabilitet? Vid vilka tillstånd i det finansiella systemet råder stabilitet och inte? Är det verkligen en meningsfull och korrekt innebörd och beskrivning att det råder stabilitet när förutsättningen är att utan aldrig tidigare skådade stödsummor till bankerna skulle det inte råda stabilitet?

Det är möjligt att det finns någon bra och logisk förklaring till stabilitetsetiketten på det svenska finansiella systemet i ett läge där media och allmänheten upplever att det är kris, men i så fall har den inte förklarats tillräckligt. Har vårt resonemang något mera allmänt värde måste Riksbanken och andra institutioner fundera igenom stabilitetsterminologin. Vi får stöd för de problem vi ser när vi intervjuar företrädare både på den offentliga och privata sidan. De flesta betecknar läget som en kris... och det är svårt att få ihop med stabilitetsetiketten.

Det är möjligt att det finns en lösning i att förklara begreppet förtroende bättre. För att uttrycka problematiken mycket kort: Ja, det finansiella systemet är stabilt, alla nyckeltal talar för att det inte är någon fara att det ska braka samman. Problemen finns i stället i folks huvuden. Man har inte förtroende för att systemet verkligen är stabilt. Om inte de offentliga organen höll systemet under armarna skulle jag och andra bete oss så att det brakar samman, för att vi inte har tillräcklig tilltro för att våga bete oss normalt. Vi vågar inte göra vårt dagliga ”leap of faith” därför vi är osäkra på att bankerna kommer att leverera, enligt vår modells tematik.

Det är inte för inte någon forskare har sagt om förtroende: ...”that most elusive of concepts...”

Tillbaka till riksbankschefen. Förutom transparensens betydelse för förtroendet pekar Stefan Ingves också på legitimiteten och kompetensen. ”Vi har funnits sedan 1668 och hållit på med systemkriser i olika former längre än någon annan. Det är naturligt att folk vänder sig till oss för besked när vi har hot mot den finansiella stabiliteten. Vi är ett slags försäkringsbolag i staten, ser till att penningpolitik och betalningar fungerar, jämnt och alltid. Sen kommer de här udda kristillstånden. Och vi finns där som en brandkår ungefär. Och även om det är långt mellan varven måste vi alltid vidmakthålla kompetensen”.

Ingves betonar också en annan dimension av förtroende, nämligen ”civilitet och medborgaranda”: ”Det finns många människor i det svenska finanssystemet som har likartad utbildning och utbildats tillsammans, jobbat i samma organisationer, samarbetat länge och väl. Ja vi känner varandra och har väldigt lätt att snabbt och smidigt komma till tals och prata om problem. Jag skulle vilja uttrycka det så att det finns en slags, någorlunda gemensam, uppfattning om ett grundläggande samhällskontrakt som uttrycker förväntningar på dig som ansvarig samhällsmedborgare oberoende på vilken stol du sitter. I vissa situationer ska du göra något för landets bästa när en situation vuxit till en annan och större dimension. Om du ogillar det måste du hålla dig på mattan, om du påverkas av det måste du hyggligt dra åt samma håll för att det gagnar oss alla. Finns inte detta i ett land så leder krishantering ofta till rent sönderfall”.

Samtliga offentliga aktörer medger att Lehman-kraschen kom som en chock och en överraskning. Att osäkerheterna och riskerna ökat i över ett års tid har man kommunicerat i olika rapporter och tal. Men hela det systemviktiga Finans-Sverige tycks ha levt på förhoppningen att man skulle kunna genomleva problemen tack vare sunda statsfinanser och stabila banker. Att en så relativt obetydlig händelse som Lehman-fallissemanget skulle kunna fungera som en trigger för ett allvarligt systemhot i Sverige fanns inte i varningarna.

Men när väl krisen står för dörren med likviditetsbristen den 18 september går både Finansinspektionen och Riksbanken ut med pressmeddelanden om bankernas och det finansiella systemets stabilitet. Det är samma dag som Riksbanken och Riksgälden har presskonferens och pressmeddelanden om åtgärderna för att ge interbankmarknaden likviditet. Det råder en omedelbar förståelse för och en samsyn mellan de offentliga aktörerna och inom dessa på alla nivåer att man måste gå ut med mycket information. Syftet är att visa att man vet vad som händer, att man har obegränsade resurser för att ta i ut problemen och att man gör det – tills de är lösta: ”Vi har beredskap att sätta in mer åtgärder om det behövs” är ett stående budskap. Samarbetet dem emellan blev så intensivt de kommande månaderna att ”all relevant information flödade helt fritt och snabbt mellan oss tre”.

En viktig kontaktpunkt blev de fyrpartsmöten som ägde rum flexibelt och flera gånger i veckan mellan Riksbanken, Riksgälden, Finansinspektionen och finansdepartementet med täta telefonkontakter mellan oktober och december 2008. En styrka i detta pressade läge är också att flera av kommunikationsledarna på den offentliga sidan har betydande erfarenheter som nyhetsjournalister i dagspress, radio och tv och känner varandra sedan lång tid tillbaka och träffas regelbundet för erfarenhetsutbyte. Man notifierar varandra när det gäller åtgärder och kommunikation av stabilitetsåtgärder. En tanke om gemensamma presskonferenser och pressmeddelanden förkastas dock av Riksbanken som därmed vill markera sitt politiska oberoende.

3.1.15 RIKSGÄLDEN

Riksgälden och dess chef Bo Lundgren kommer under höstmånaderna 2008 att stå i centrum för kriskommunikationen vid sidan av Riksbanken. Han spelar den rollen med bravur, tack vare erfarenheterna från 1990-talskrisen, en god kommunikativ förmåga och uppfattningen att kommunikation är avgörande viktigt för att stävja kriser. Man får därför tillerkänna honom en ovanlig legitimitet och kompetens och en betydelse för hur utlandet kom att uppfatta Sveriges finansiella stabilitetsläge. Bo Lundgren fick inbjudan att föreläsa om den svenska krisbekämpningen inför den amerikanska kongressen och blev flitigt intervjuad i ledande medier i USA och Europa.

”Helst ska man ju se till att förtroendet inte hotas eller kollapsar. Man måste kommunicera så att var och en känner sig tilltalad. Vad många av oss i de stabilitetsansvariga organen sa var i princip att: ja vi har ett krishot och vi går mot sämre tider, men det kommer inte att bli dramatiskt farligt för dig. På en presskonferens fick jag frågan – kan du garantera att inga sparare kommer att förlora sina pengar. Mitt svar var: ja, det kan jag. Man måste säga så, det är den garanti man måste ge för att stötta förtroendet”.

”Sverige drabbades onödigt mycket av en del felaktiga bilder utomlands av vårt stabilitetsläge, plus den vanliga riskaversionen mot små valutor i krislägen, som vi aldrig kan undvika. Men vi hade CDS-spreadar som var alldeles för stora samtidigt som vi hade lägre upplåningskostnader än Tyskland mitt under Lehman-krisen och det fanns ett spekulativt inslag mot Baltikum via svenska kronan. Det fanns helt enkelt en överskattning av riskerna för Sverige som kostade en del på kronsidan”.

Vi hade tre förtroendeproblem att hantera med åtgärder och kommunikation direkt efter Lehman-kraschen”, fortsätter Bo Lundgren. ”Först den akuta hanteringen av statsskuldväxelmärknaden som kollapsade den 18 september. Där hade vi inga givna instrument att ta till utan vi skapade ett tillvägagångssätt som inte finns i vår lagstiftning, för vi får bara låna till statens behov. Men inför ett akut krishot, då får man faktiskt skapa sig de instrument man behöver och det gjorde vi. Och det fungerade.

Jag ringde Stefan Ingves i Frankfurt och informerade om att statsskuldväxelmärknaden hade upphört och att vi över vägde olika lösningar internt. På Riksgälden enades vi om en lösning och bjöd in till en presskonferens på eftermiddagen. Vi hade då förankrat vår lösning hos finansdepartementet och Riksbanken. Budskapen den dagen hade en enkel och tydlig innebörd: Riksgälden har i princip obegränsade resurser, vi kommer inte tillåta att likviditeten försvinner i systemet. Vi och Riksbanken hade en enig syn på hur vi skulle kommunicera”.

”För det andra fick vi relativt snabbt massor av frågor om insättningsgarantin och säkerheten för spararna, och för det tredje hade vi Riksgäldspar där insättningarna ökade dramatiskt. Det var kommunikation med mycket olika inriktning och teknisk detaljnivå med regeringen, bankerna, märknaden, media och allmänheten. Sen fortsatte det på hög volymnivå under hela hösten med garanti- och stödprogram. Till detta kommer en kraftigt ökad frekvens möten och samtal med regeringen, Finansinspektionen, Riksbanken och bankernas företrädare”.

När det akuta katastrofhotet mot likviditeten i interbankmärknaden var hävt i och med insatserna den 18 september blev i bred mening problemen med insättningsgarantin och Riksgäldspar viktigast. ”Oron var så stor att vi kunde få en ”run” mot bankerna. Och därmed hamnade media och allmänheten i kommunikationens fokus.”

Hur uppfattade Riksgälden faran och hur hanterade man den?

”Det fanns en riskbild på hög nivå hos de systemansvariga på den offentliga sidan att en run var helt möjlig. Personligen trodde jag inte att risken var så stor, men vi hade något som kanske kan

kallas en virtuell run. Folk tog ut sina pengar från framför allt Swedbank och satte in på Riksgäldsspar. Det blev uppemot 10 miljarder på kort tid. Sen hamnade nog en hel del pengar hos andra banker och en del i madrassen. Det hela lugnade ner sig när vi fick tydliga besked om insättningsgarantins utvidgade täckning i början på oktober, som blev en stor medial nyhet”.

Som en illustration till orons omfattning berättar Bo Lundgren att: ”vi fick också ett brev från en VD i ett börsföretag som frågade vad han skulle göra med 6,5 miljarder som det skulle ta honom flera år att få sätta in på Riksgäldsspar, eftersom vi hade ett tak på fem miljoner i dagliga insättningar. Vad kunde jag ge honom för råd? Man skriver inte ett sådant brev om där inte finns en oro bakom. Jag hade också täta kontakter med många finanschefer på stora svenska företag, och de var mycket, mycket oroliga. De hade sina fundingprogram och de kunde inte längre räkna med de utländska bankerna och knappt med de svenska bankerna som det såg ut när det var som värst. Det var denna oro som gjorde att Svensk Exportkredit fick en garantiram på 450 miljarder, helt sanslöst egentligen. Men jag håller med regeringen. Man måste ta i ordentligt, det är mycket förtroendestörande att behöva komma tillbaka och säga, det räckte inte, vi gjorde en missbedömning.”

För att lugna allmänheten stödde sig Riksgälden på samma budskap som fanns inarbetade hos Riksbanken och Finansinspektionen. Bo Lundgren bemödade sig om att i alla sammanhang betona att det svenska banksystemet är starkt och stabilt. I den egna verksamheten kunde man snabbt förstärka callcenter-servicen när växeln blev nedringd av oroliga sparare. Detta hade förberetts sedan lång tid tillbaka, med färdig upphandling av kapacitet och budskap för att informera och lugna med hänvisning till Riksbankens och Finansinspektionens tester och bedömningar. Snart kom också en särskilt webbinformation på plats med information och frågor och svar om krishoten.

Bo Lundgren har en hel del reflektioner kring medias roll i krisen och han är mer öppen än andra på både den offentliga och privata sidan som verkar väja för en debatt om media skötte sin krisbevakning bra eller dåligt. På våra frågor om detta får vi oftast svaret att man inte har några synpunkter.

”Jag är fullt införstådd med medias kommersiella villkor och den svenska pressfriheten. Men det är klart att ryktesspridning i media försvårade situationen. Svenska medier var mer alarmistiska nu än den var under 1990-talskrisen. Swedbank råkade särskilt illa ut, dels för att de inte själva klarade av sin kommunikation, dels för att media spred rykten. När vi emitterade extra statsskuldsväxlar för att stödja marknaden, skrev Dagens Industri att syftet var att stödja Swedbank. Det försämrade förtroendet för Swedbank. Några dagar senare skrev DI om ett rykte att hedgefonder i London spred illasinnade rykten om Swedbanks läge. Det drog ned förtroende ytterligare. Och det spillde över i ökad oro för hela banksystemet. Det är ett välkänt faktum att media har makt över människors uppfattningar om verkligheten. Och när kvällstidningarna vecka ut och vecka in basunerar ut kris och ökade risker för bankerna så blir folk rädda, skjuter upp sina investeringsbeslut och inköp och därmed påverkas den ekonomiska utvecklingen negativt. Medias bild var mer negativ än det fanns anledning till. Jag talar om löpsedlar och lösnummertidningar och Dagens Industri, inte om etermedia eller morgontidningar.”

Riksgäldens informationschef Marja Lång försöker en förklaring: ”Kanske berodde det på att krisen var så pass allvarlig utomlands i USA och England att svenska journalister hade svårt att tro på budskapen att Sverige var stabilt med stabila banker. En riktig kris är ett stort journalistiskt tillfälle...”

Oavsett förklaringar så finns det ingen anledning att väja för en debatt om medias roll i ett krisskede. Tvärtom. Vår reflektion är att media ofta är trög till utvärdering och efter en så omskakande period som det svenska finanssystemet gått igenom finns ett stort behov av debatt

om medias roll. Här finns det också en perceptionsfara i medias eget och andras språkbruk. Det är en reducerande beskrivning att säga att media "bevakar" skeenden. Media är och var i allra högsta grad aktörer. I lägen av krishot får media en väldig betydelse som kanal för all den irrationalitet och emotionalitet som styr händelseförloppet. Vi återkommer till detta när vi granskar Swedbank.

Medias roll ger Bo Lundgren ett tillfälle att diskutera transparensens problem i kris. "Det är absolut nödvändigt med transparens för trovärdig kommunikation. Utgångspunkten är att man alltid måste vara öppen. I det läge när Swedbank pressas så vore det bästa att de öppnar sina böcker och visar fullkomligt ärligt, så här ser det ut. Deras slutenhet skapade irritation, rykten och problem. Risken för att de skulle utsättas för en run var liten, de hade ju ett förhållandevis starkt kapital. Men visst, det finns vissa tillfällen då man inte kan vara öppen därför att öppenheten i sig kan leda till effekter som man vill undvika. Hade vi vetat att en bank kan smälla om ett par dagar, då kan öppenheten påskynda processen och därmed förstöra räddningsoperationer."

Hade ni beredskap för sådana situationer?

"Ja, vi hade beredskap och planer klara för de flesta scenarion. Vi måste vara beredda för det värsta... och hantera det. Tricket är att när du går ut med information om hur läget är – när du är helt transparent – så ska du också ha åtgärderna med dig och de ska ha huvudrollen i kommunikationen. Transparens har alltid två led: öppenhet om situationen och åtgärderna".

Bo Lundgren vill gå så långt som att hävda att den internationella finanskrisens djupaste orsak var bristen på transparens i stora delar av det finanssystemet. "Analyserna blev inte rätt därför att vi inte hade tillräckligt med korrekta fakta att bygga dem på. Och därmed blev inte heller besluten rätt och rätt tajmade. Jag tror att vi kommer att få nya kriser, det ligger i marknadsekonomin natur. Därför gäller det att mentalt förbereda sig, att öppet diskutera och förbereda sig för de åtgärder som kommer att behövas."

3.1.16 FINANSINSPEKTIONEN

I det svenska finansiella systemet har Finansinspektionen en roll av att vara "signalspanare", tack vare sin övervakning av de finansiella institutens finansiella ställning och verksamhet med stresstester som ett av de främsta redskapen. Informationschefen Lars Malmström uttrycker det så att FI:s roll är att spana efter små och stora krishot och medverka till att de avlägsnas. Målgrupperna är finansbranschen, allmänheten via media och regering och riksdag.

Thomas Flodén, chefekonom och viktig strategisk rådgivare till GD på Finansinspektionen, menar att FI hade förstått allvaret i krishoten redan hösten 2007.

"I stabilitetsrapporten den hösten gick vi ut och pekade tydligt på de osäkerheter som byggdes upp framför allt för bankerna. Det är alltid en avvägning hur dramatisk man ska vara, men jag tycker att vi var tydliga. Vi kom också att berätta om effekterna av olika scenarion."

Men här finns ett förtroendeproblem som FI brottades med mest hela perioden. "Vi såg inga dramatiska kreditförluster för de svenska bankerna varken inom bolån eller inom industrilån under perioden. Samtidigt kände vi när vi kommunicerade detta att vi riskerade underminera vår trovärdighet när det fanns ett ganska så kompakt misstroende mot en positiv bild. Det är en väldigt svår avvägning hur man ska lägga betoningen på en positiv bild som vi tror på och negativa tendenser som man ser men inte vill betona så starkt därför att de går att hantera."

Thomas Flodén pekar här på likviditetssituationen, som man inom FI väl förstod var en kritisk faktor som kunde utlösa en kris. Men som också faktiskt går att hantera genom Riksbankens och Riksgäldens outtömliga resurser.

”Likviditeten är alltid hanterbar så länge man är trygg med solvensen för de svenska bankerna, och det var vi och det kommunicerade vi. Frågan var hur mycket de kunde förlora i Baltikum. Hur än vi räknade på olika scenarion, hur mycket vi än tog i så skulle de ha klarat det. Kalkylerna byggde på att de inte skulle göra stora kreditförluster i Sverige och det såg vi inte som någon risk och det var det inte heller. Men vi hade svårt att få trovärdighet för att det såg bra ut i bankernas kreditportföljer i Sverige.”

Det fann ett misstroende hos media och därmed också hos delar av allmänheten, menar Thomas Flodén, som var svårt att vända. ”Vi hade en väl genomarbetad kommunikationsstrategi och huvudbudskap för att underbygga påståendet att det svenska banksystemet är mycket stabilt. Vi förutsåg inte djupet i Baltikumkrisen, men händelseförloppet var med i våra scenarion och utfallet för solvensen blev ungefär som vi trodde, dvs. inte någon katastrof.”

Likviditeten blev det som utlöste ett verkligt krishot i Sverige. Men Thomas Flodén upprepar att om likviditet försvinner ut ur systemet och bankerna är solventa så är det hanterbart. En helt annan sak är likviditetsbrist därför att bankerna inte har pengar. Då är det riktigt farligt, men det gällde inte Sverige. Därför kan man säga att kommunikationen var rimlig.

Thomas Flodén medger dock att Finansinspektionen och hela det finansiella stabilitetsetablissemanget egentligen missade likviditetsriskerna. ”Baltikum hade vi bra koll på, och hade vi inte fått likviditetsproblemen så hade Baltikum inte blivit ett problem. Vi visste att bankerna skulle få kreditförluster och det hade vi talat om och de skulle vara hanterbara. Vad vi inte hade koll på var möjligheten att likviditeten på ett ögonblick försvinner och hotar hela systemet. Och eftersom smittan kommer utifrån och triggas av Lehman är det väldigt svårt att se vad vi hade kunnat göra åt det. Vi hade inte kunnat gå och strypa smittovägen - svenska bankernas internationella finansiering. Även om vi hade förstått hur smittoförloppet skulle vara hade vi aldrig fått igenom en isolering av bankerna till enbart den svenska kapitalmarknaden. Vad vi möjligen hade kunnat göra var att övertyga EU om de internationella smittoriskerna för likviditeten som ett gemensamt strukturproblem. Men ingen var så duktig att man i förväg såg likviditetsriskerna och hur smittan skulle sprida sig. Avsaknaden av kunskap om likviditetsriskerna var inte ett samhälls- och stabilitetsproblem utan blev det i kombinationen med Baltikumkrisen och det insåg ingen av oss”.

I ansvarsfördelningen mellan Riksbanken och Finansinspektionen hade FI fokus på solvensfrågorna och Riksbanken på likviditeten och betalningssystemets stabilitet i stort. I bedömningar och kommunikation skedde nära och täta avstämningar mellan de två. ”Vi ville veta om vi missat nåt och om vi hade ungefär samma bedömningar. Det var ständiga avstämningar på olika nivåer, mellan kommunikationscheferna, mellan mig och Mattias Persson på Riksbanken och vår tillförordnade GD Erik Saers och Riksbankschefen. Under det mest akuta skedet pratade jag flera gånger om dagen med Mattias Persson”.

Kommunikationsansvarig för Finansinspektionen var Lars Malmström. Han berättar att FI gick in i en formell krisorganisation efter Lehman-kraschen. Denna fanns förberedd med planer för speciella rutiner, beslut och styrning av organisationen. Krisorganisationen var aktiverad under flera veckor och innebar att FI delades in i två lag som arbetade skift i 12 timmar för funktion dygnet runt.

Kommunikationen prioriterades upp kraftigt, med bl.a. särskilda jourtider för webbplatsen, högre beredskap för säkerhetsfrågor, påbud att alla skulle ha sina mobiler på. ”Trycket ökade också kraftigt med betydligt fler besök på webbplatsen, många fler telefonsamtal från allmänheten och ökat intresse från utländska journalister. Våra statusrapporter blev en efterfrågad informationskälla som kom tätt under akutskedet: 18 september om läget för storbankerna, 29 september en uppdatering, 2 oktober läget i mindre banker, 9 oktober läget i pensionsbolagen och

16 oktober en ny uppdatering av storbankerna.” I övrigt gjorde FI ingen ändring i den etablerade skiktningen av utskickad information: pressmeddelanden för nyheter, sammanfattningar av rapporter för fördjupning och sedan den fullständiga rapporten.

Finansinspektionen låg hela tiden nära Riksbanken i budskap och ordval. ”Det var en medveten linje för att skapa gemensam trovärdighet för våra stabilitetsrapporter som de facto också innehållsmässigt hade samma bedömningar. Vi valde att säga finansiell oro, ej kris. Under hela perioden ute i samhället fungerade ju faktiskt det finansiella systemet i vardagen. Men när vi gjorde årsredovisningen vände vi och skrev kris, begreppet hade då satt sig i hela samhället som beteckningen på en period och en situation”.

Finansinspektionen var under perioden underbemannat på kommunikationssidan och leddes tidvis av en tillförordnad GD, Erik Saers. Lars Malmström är medveten om att detta kan ha påverkat tilltron till och effektiviteten i FI:s kommunikation. ”Vår mediepolicy är att delegera frågor till dem som är mest insatta i ämnet. Under krishotet ville vi samordna kommunikationen till ett färre antal personer på högre nivå. Det är möjligt att det ledde till flaskhalsar då dessa personer också var intensivt upptagna med att hantera det akuta läget. Den flitigaste talespersonen blev Thomas Flodén om läget för bankerna och makrofrågor medan Erik Saers fick ta hand om presskonferenser och andra större framträdanden.

Att FI och Riksbanken var väl avstämda i bedömningar återspeglade sig i attityden till kommunikation. Thomas Flodén bekräftar också medvetenheten om att det inte får bli ”tyst i kanalen”: ”Vi gick ju över till att ge statusrapporter om helhetsbilden under det akuta skedet. Hade vi ingen ny information så ville vi i alla fall säga att bilden är densamma som vi visade i den senaste rapporten”. Beslutet att gå ut med statusrapporter utan bestämd utgivningstid visar på förståelsen för ”behovsstyrd” kommunikation. Publiceringen stämde regelbundet av med Riksbankens planer och kommunikation. ”Vi kände hela tiden att folk ville ha tydliga svar, men det finns inte alltid svar. Många frågor handlade just om likviditeten hos olika banker. Det finns inga enkla mått för det och det går inte alltid att jämföra likviditeten hos de olika bankerna. Vi återupprepade då tidigare bedömningar. Man måste ut och prata när man har vårt uppdrag, annars pratar någon annan som kanske har sämre underlag”.

Den ständiga oron var att det skulle komma ut felaktiga rykten som kunde provocera en riktig bank run i Sverige. Thomas Flodén: ”Vi var på ständig spaning efter sådan information som kunde utlösa en run, dvs. falska rykten och felaktigheter. Aftonbladets artikel om vilka konton som skyddades av insättargarantin var komplett felaktig och ett exempel. Vi hade också något rykte om att pengarna skulle ta slut i bankomaterna. Sådant där är riktigt farligt. Vi hade i det sammanhanget extra stark koll på vad som skrevs och framför allt om Swedbank, men också andra svenska banker i Baltikum”.

”Det fanns också tendenser till att bankerna i sin marknadsföring utnyttjade sina kollegors svagheter, vilket kan underbygga ryktesspridning. Vi var väldigt noga med att ringa upp och fråga bankerna om de låg bakom sådan ryktesspridning, vi ville absolut inte att de hoppade på varandra i ett så känsligt läge. Vi kunde inte straffa dem för sådant, men vi ville hålla efter dem och få dem att förstå att ryktesspridning inte gynnade någon i det läget”. Vad Thomas Flodén syftar på är vissa initiativ från Handelsbanken att ta över kunder från Kaupthing och Swedbank, bland annat genom felaktig pressinformation och ”bankbytdagar”. Finansinspektionen fick vid ett tillfälle gå ut med ett unikt pressmeddelande och tillrättavisa Handelsbanken om Kaupthing.

Här gör Thomas Flodén en markering att ”vi ville inte kommentera enskilda bankers situation i negativa ordalag, för då skulle även vi kunna bidra till ryktesspridningen. Vi försökte alltid tala om bankerna som grupp”.

Den nye generaldirektören Martin Andersson, med gedigen erfarenhet från Riksbanken och internationell finansmarknad, intar den mest självkritiska attityden vad gäller kommunikation och budskap från de offentliga stabilitetsansvariga organen, och då ska det stå klart att han inte hade ansvar för FI under den mest kritiska perioden.

”Ja, det är klart att det är lätt att vara efterklok, men med tanke på hur problemen ackumulerades under 2007 och 2008 ute i den internationella finansvärlden så är det idag svårt att se hur vi i Sverige skulle kunna gå oberörda genom hela krisen. Vi hade ju alla full kunskap om Sveriges stora internationella finansberoende och de svenska bankernas stora finansiering via internationella banker. Bankerna föll på bred front i hela Europa i september 2007. Lehman blev den stora vattendelarna då vi gick ifrån ett läge av enskilda banker i kris till en omfattande systemkris. Då började politikerna inse allvaret och vi började tackla systemproblemen”.

Själva bekämpningen av krishoten klarade Sverige av på ett effektivt sätt, menar Martin Andersson. ”Hela batteriet med insatser kom på plats snabbt, kapitalinjektioner, garantiprogram, låneoperationer, stödlagen osv. Men vi har mycket att lära av skedet före Lehman-kraschen. Vi underskattade svenska bankers finansieringsbehov och problemen med hur kort finansieringen var och vilka hot det innebar. Vi underskattade också exponeringen i Baltikum och vilka problem som skulle komma. Min analys är inte på något sätt klar, men det är uppenbart att vi underskattade alla de krishotssignaler som kom på löpande band under 2007 och 2008. Vi förstod inte kraften i detta. Kanske beror det på att Sverige är ett litet land, det är lätt att det skapas consensus, group think – vi hade en stabil ekonomi och solventa banker, vi skulle inte drabbas!”

”Visst, vi varnade tillsammans med Riksbanken om ökad osäkerhet och ökade risker. Men det är möjligt att det skedde på ett för akademiskt plan med mycket bra och tekniskt välgjorda analyser som alltid slutade med ... och stabiliteten är god. Vi blev hemmablinda och fångna i ”conventional wisdom”.

Martin Andersson håller med om att beräkningarna var mycket bra vad gällde solvensläget i bankerna, men det var inte problemet. ”Kaupthing gick omkull med 14 procents kapitaltäckning, men saknade likviditet. Solvensberäkningarna bygger på bakåtblickande information, men likviditet handlar om nutid och framtid. Vi hade en överfokusering på solvens. I Baltikum såg vi problemen torna upp sig under flera års tid, bankerna ökade stadigt sina risker. Vi varnade men agerade inte. Vi borde ha skickat än skarpare signaler. Vi pratade nästan bara med ledningarna. Vi borde ha pratat med styrelserna också.”

Martin Andersson är lika mycket transparenstroende som de andra offentliga cheferna. ”Vi har mycket underhandskontakter med bankerna och mellan oss på den offentliga sidan. Jag tror väldigt mycket på det offentliga samtalet, också mellan oss myndigheter. Ska vi ta itu med problemen tidigt krävs det offentlighet. Det är då man får snabb utvärdering, debatt och ett ansvarsutkrävande. Här spelar media en livsviktig roll. Det ska vara svårt att säga att något är ett problem och sen inte göra något åt det. Vi myndigheter måste bli bättre på debatt. På FI har vi dragit slutsatsen att vi måste gradera upp våra kommunikationsresurser och det gör vi nu”.

I rollspelet på den offentliga sidan när det råder krishot uttrycker han det så att ”Riksbanken har en central roll tillsammans med Riksgälden att hantera krishot. Vi på FI ska vara mer förebyggande. Det har funnits en tendens till att tillsynen har varit litet för flat, att den har legat litet för nära marknaden. Vi måste nog alla litet till mans satsa mer på kunskap och faktainsamling för att hela tiden veta hur det faktiskt ser ut i det finansiella systemet.”

3.1.17 REGERINGEN

Även om vi inte specialstuderat regeringens ”kriskommunikation” finns det anledning att kommentera dess roll och samspel med de andra aktörerna under det akuta krishotsskedet.

Regeringen kommer igång med den offentliga kommunikationen ganska sent även om den naturligtvis är mycket aktiv i samspel och kommunikation med de stabilitetsvårdande myndigheterna från 15 september och framåt. Pressmeddelandet den 22 september om Initiativ för att stärka den finansiella sektorn, ger ett nästan missriktat intryck med åtgärder föga präglade av lägets allvar. Dock finns där en punkt som säger att nu tar man itu med en lagstiftning om hur banker ska hanteras i händelse av allvarlig finansiell kris. I samband med detta ska man se över insättningsgarantin, en fråga som kommer att bli akut under de kommande veckorna. Det är egentligen först den 6 oktober, med beskedet om att regeringen utvidgar insättningsgarantin, som den stabilitetsinriktade och publika kommunikationen börjar.

Då positionerar sig finansdepartementet klart och tydligt. Den utvidgade garantin är för att ”värna tryggheten bland svenska sparare. Åtgärden handlar om att säkra att sparare har fortsatt förtroende för det finansiella systemet”, säger finansminister Anders Borg och finansmarknadsminister Mats Odell. ”Regeringen är den yttersta garanten för den finansiella stabiliteten.”

Den 14 oktober aviserar man en stabilitetsplan i ett pressmeddelande och redogör för fem utgångspunkter där regeringen tar ansvar för att stabiliteten ska bevaras och att skattebetalarna inte ska drabbas. I ett nytt pressmeddelande den 20 oktober är paketet mer eller mindre klart för granskning av lagrådet och riksdagsbeslut. Och nu står det klart att bonusfrågan kommer att bli stor: ”Samtidigt som vi ska se till att stabiliteten värnas och förtroendet återvänder är vår utgångspunkt att svenska skattebetalare inte ska behöva bära kostnaderna för eventuella åtgärder. Tydliga restriktioner på t ex arvoden och bonusar för t ex VD:ar i banker ska dessutom följa med våra åtgärder som ger vissa institut ekonomiska fördelar”. Den 29 oktober i pressmeddelande kommer så en fullödlig presentation av det fulla paketet när regeringen fattat beslut. Förordningarna träder ikraft dagen efter.

Upplägget är kommunikativt skickligt genomfört, en trestegsraket som får fin medial utdelning varje gång. Paketet visar också hur snabbt och effektivt den nationella, svenska beslutsapparaten kan fungera. Vi har talat med företrädare för finansutskottet som redogjort för ett intensivt arbete i riksdagen, tidvis dag och natt, med förhandlingar mellan partierna där situationens allvar har stått i fokus och ansvarstagandet dominerat över partikäbblet. Här har vi ett gott exempel på det samhällsförtroende som riksbankschefen pekar på – en slags civilitet och medborgaranda som sluter leden för landets bästa.

I stabilitetsplanen tar regeringen initiativet i kommunikationen om hanteringen av stabilitetshoten och där finns de kommunikativa huvudspåren tydligt uppdragna som regeringens företrädare sedan följer. Och nu visar sig den politiska kommunikationskonsten i sitt esse: redan i mitten på oktober formulerar regeringen en rollfördelning för aktörerna, enligt urgammalt klassiskt berättarmönster så väl inpräntat i människor sinnen att det blivit en självklar tolkningskategori: här finns de drabbade, de vita riddarna och de svarta. Det är som skraddarsytt för media.

Den politiska sfären arbetar med andra förutsättningar för kommunikationen jämfört med bankerna. Den har i stort sett fri tillgång till media när som helst om budskapen passar den mediala logiken och ett skede av krishot är högpotent kraftgödsel för journalister. Allt detta står helt klart för regeringens kommunikationsspecialister. De planerar utspelen medvetet i flera steg för att få maximal uppmärksamhet. Man kan eventuellt ondgöra sig över denna taktik, men

knappast utifrån kommunikativa bedömningar – repeterade budskap blir förklarade bättre och förstådda bättre.

Regeringens kommunikationsskicklighet visar sig också i ett annat avseende. Budskapen levereras med ett språk och metaforer som gör dem mer begripliga. En företrädare säger: ”vi ägnade en hel del tid åt att hitta bra metaforer för att beskriva den ekonomiska utvecklingen, som ju blev alltmer besvärlig och skulle kräva tuffare politiska åtgärder. Vi fastnade till slut för vädermetaforerna, dem begriper alla. Anders Borg fick alltså säga att mörka moln tornar upp sig vid horisonten osv. Vädermetaforer är bra, de spänner över hela spektrat från goda tider och till dåliga tider”.

Att berättartekniskt placera bankerna – kollektivt – i de anklagades bås, som mer eller mindre skyldiga till krishoten är inte bara kommunikativ taktik ifrån regeringens sida. Enligt våra intervjuer finns där en stark uppfattning i regeringen att bankerna har en betydande del i skulden till krishoten. Därmed måste drivkrafterna till ett sådant farligt beteende lyftas fram och fördömas. Ersättningssystem som driver mot ökat risktagande blir således ett stabilitetsproblem. Att detta sedan passar medialogiken och kom att överutnyttjas i vissa lägen är inte huvudsaken, menar de vi intervjuar.

När det finansiella systemet lever under krishot och politiker och privata aktörer ska samsas på den kommunikativa arenan uppstår något av en kulturkrock. Förutsättningarna för de båda sfärerna är så annorlunda. Bankerna, med sina strikta kommunikationsregler, sina affärshemligheter och fokus på kunder och aktieägare, har mycket svårt att offentligt ”argumentera” med politikerna som lever som fisken i vattnet med media och ”folklig” kommunikation i TV-rutan. Men det finns anledning för bankerna att lära sig en del av politikerna: bra berättelser och metaforer, kan man ha även om man är börsnoterad bank.

3.1.18 DE PRIVATA AKTÖRERNAS KOMMUNIKATION OCH BOLÅNEDEBATTEN

Vi upprepar att bankernas kommunikationsperspektiv vid hotet av en finansiell kris är annorlunda jämfört med de stabilitetsansvariga offentliga institutionernas, i synnerhet som situationen var den 15 september 2008 i Sverige. Under tre dagar till den 18 september hände något unikt, en förtroendekollaps mellan bankaktörerna stoppar den livsviktiga interbankmarknaden sedan rädsla och tvivel spridit sig in över Sveriges gränser. Utländsk funding försvinner och den 18 på förmiddagen stannar viktiga delar av interbankmarknaden.

Trots den fundamentala betydelsen för det finansiella systemets stabilitet finns ingen samhällelig kommunikationsroll förberedd för bankerna när systemet hotas. Den publika kommunikationen om det finansiella systemets stabilitet är förlagd hos Finansinspektionen och Riksbanken. De förväntas berätta om systemkritisk solvens och likviditetsläge hos våra fyra stora stabilitetskritiska banker. De tar ansvar för ”storyn” och värderar situationen för alla de miljontals ekonomiska agenter som är beroende av storbankerna för att få sin dagliga ekonomi att fungera. I grunden är detta en återspeglning av att finansiell verksamhet i princip är förbjuden. Det behövs tillstånd för att bedriva sådan och kan ske endast på de villkor riksdag och stat beslutar och sedan övervakar. Motivet är naturligtvis att bankverksamhet är samhällsviktig. Fungerar inte bankerna fungerar nästan ingenting alls i samhället.

Under de kommande månaderna kommer de fyra storbankerna att stå i centrum för nationens intresse. I det offentliga Sveriges budskap och vokabulär är de ofta reducerade till ett kollektiv av ”bankerna”, trots att det rådet mycket stora skillnader mellan dem hur de kan och kommer att hantera krishoten. Nu förväntas de uppträda och kommunicera som ”samhällsmedborgare”, en roll som samhället självt inte ger dem särskilt bra förutsättningar för.

Liksom andra börsbolag är de tränade för en annan kommunikationsmiljö än den politiska samhälleliga. De är bl a begränsade för vad, när och på vilket sätt de kan kommunicera av

börsregler och den kutym som omgärdar den finansiella rapporteringscykeln. Så t.ex. går de ganska snart in i en tyst period inför de kommande kvartalsrapporterna andra halvan av oktober. Därtill är de starkt präglade av marknadskonkurrensen – också den upprätthållen och övervakad av myndigheterna – vilket inte banat väg för attityder hos ledningar och styrelser att kunna uppträda gemensamt när finanssystemet är allvarligt hotat.

Medan de offentliga institutionerna pumpar ut välsnidade och koordinerade budskap och har full tillgång, när som helst för praktiskt taget vilken kommunikation som helst, till media och en vrålhungrig, nyhetstörstande, krishotad allmänhet kommer bankernas externa kommunikation att vara jämförelsevis mager och ryckig, sämre tajmad, sämre anpassad till målgruppernas behov, defensiv och slutligen mindre förtroendeingivande. Branschföreningen, Svenska Bankföreningen, var märkligt kommunikativt passiv under hela perioden. En del av denna problematik dök upp i debatten om bankernas utlåningsräntor på bolånen som till stor del utspelade sig i media. De räntesänkningar som genomfördes av Riksbanken under hösten fick inte ett omedelbart genomslag i form av sänkta bolåneräntor. Finansminister Anders Borg väckte stor medial uppmärksamhet då han i framträdanden medförde en egen utriven tidningsnotis över boräntor och hävdade att bankkunderna hade fog för irritation och uppmanade dem att ”ringa sin bank”. I flera tidningsartiklar hävdades att bankerna ökade sina marginaler på bolånen och att låntagarna därmed fick betala för finanskrisen. Kulmen i debatten och rapporteringen inträffade under november och början på december, i samband med Riksbankens historiskt stora räntesänkning den 4 december, då reporäntan sänktes med hela 1,75 procent.

Bankerna hade uppenbarligen svårt att kommunicera med finansministern som attackerande i ena ringhörnan. Men samtliga ansvariga kommunikatörer på bankerna vittnar om att mycket stora ansträngningar lades ned på att informera sina kundrådgivare och kontor om bolånen och marginalerna i syfte att möta kundernas frågor. Man kan säga att bankerna här gjorde en stor informationsinsats utanför medias strålkastarljus, trots att det framstår i mediadebatten som om bankerna inte hade lyckats med att förklara för allmänheten att Riksbankens räntesänkningar inte omedelbart ledde till ett fallande allmänt ränteläge, något som vare sig finansministern eller medierna heller brydde sig om att reda ut.

Det ankom på Finansinspektionen att reda ut hur det egentligen låg till med räntemarginaler och utlåningsräntor. Därför är det intressant att se hur inspektionen valde att kommunicera:

Finansinspektionen konstaterade i en rapport den 13 november att ”allmänheten...fått del av det lägre ränteläget sedan stabilitetsprogrammet introducerades....utlåningskunderna har gynnats och inlåningskunderna missgynnats.” Den 27 november skrev inspektionen att ”bankerna sänkt utlåningsräntorna till allmänheten i takt med att det allmänna ränteläget fallit.”

Den 19 december kom något av ett facit, då rapporterade inspektionen slutligen att ”bankerna har sänkt bolåneräntorna betydligt mer än vad reporäntan har sänkts sedan den 13 oktober då regeringen presenterade det svenska stabilitetspaketet. Räntan för bolån med korta löptider har fallit med över tre procentenheter vilket är över 75 punkter mer än reporäntan, och något mer än motsvarande internbankränta.”

Inspektionens ”friande” av bankerna kom dock så pass sent att det inte påverkade den mediala bilden av höjda bolånemarginaler, alternativt gav stöd till tolkningen att bankerna ”kröp till korset” efter en kundstorm anfordrad av landets finansminister.

Debatten om bolånemarginalerna har dock fortsatt och mot bakgrund av frågans centrala vikt i medierna finns stort behov av någon form av regelbunden mätning och auktoriserad uttolkning där finansinspektionens rapportering säkerligen kan förfinas och förbättras, inte minst för att uppnå större genomslag.

3.1.19 NORDEA

Problematiken illustreras av de konkreta problem som bankerna upplevde redan första dagen när Lehman-kraschen inträffade den 15 september. Det är under vånda som Nordea beslutar att gå ut med information om exponering mot Lehman. ”Dels har vi en policy att inte kommentera kunder, dels var det ett otroligt komplicerat jobb att på så kort tid gå igenom över tusentals transaktioner med Lehman. Vi hade 25 personer, bankexperter och jurister, som jobbade som djur för att vi skulle få fram en pressrelease dagen efter, den 16:e”, berättar Nordeas IR-ansvarige Johan Ekwall. Någon kontakt med de andra bankerna togs inte, enligt Ekwall. Men Nordea bestämde att läget var extraordinärt och VD gav OK till en pressrelease den 16:e. Slutsatsen var att exponeringen var obetydlig och utan betydelse. Swedbanks pressmeddelande samma dag kom som en chock. Här talades det om över miljarden i säkerställda och icke säkerställda exponeringar. Därmed inleder Swedbank en olycklig resa i media som egentligen inte är över förrän en ny VD tillträder 1 mars 2009.

Nordea skiljer sig från de övriga svenska storbankerna genom att vara nästan lika stor som de andra tillsammans och vara en pan-nordisk bank. Sverige är med andra bara en marknad bland tre andra och exponeringen mot Baltikum var försumbar. Detta påverkar naturligtvis kommunikationsstrategierna och det praktiska kommunikationsarbetet i hög grad. ”Vår kommunikation är mer komplex eftersom vi har en liknande set up i varje land och praktiskt behöver kommunicera pressreleaser och annan information på minst fem olika språk”, säger informationschefen Helena Östman. En intressant poäng är också att krisen hade olika förlopp i de nordiska länderna vilket bidrog till att ”vi kunde dra nytta av varandras erfarenheter. Danmark låg före och Finland efter Sverige. Vårt nätverk av presschefer i de övriga nordiska länderna bidrog till en proaktiv kommunikation. Reaktionen från kunder och media i ett land kunde snabbt spridas till Nordea i de övriga länderna, där våra informationschefer då kunde rusta sig i tid”. I det sammanhanget påpekar hon också att mediernas och politikernas fokus på ersättningsvillkor i huvudsak endast gällde Sverige.

Nordea väljer en försiktig kommunikationsstrategi, enligt Helena Östman. ”Vi hade ingen kris i vår bank, vi tappade inga kunder och hade bra resultat hela tiden, vilket motiverade en kommunikation som var konsistent över tiden för att just undvika krisstämpel. Men det stod snart klart att vi behövde förstärka vår kommunikation med kunderna. Vi lanserade ganska omgående en speciell nyhetsruta på webbens förstasida för information till kunder och utvidgade successivt webben till att omfatta mer än endast marknadsföring. Vi arbetade dygnet runt med enkla och tydliga budskap till våra kundcenter, ofta med anledning av vad som rapporterades i media”. Den kommunikativa utmaningen från ledningen var att fortsätta den starka kundfokuseringen, inte bli förknippade med de förtroendeproblem som andra aktörer fick, och att behålla vår AA-rating”.

Hon och Johan Ekwall berättar att banken var oförberedd inför kriskommunikation. Ingen särskild organisation eller riktlinjer fanns på plats. ”Om man ska vara självkritisk så hade vi utrymme för förbättringar”, säger Johan Ekwall. ”Det blev plötsligt så många enheter och personer från koncernledningen, Markets, Financial Institutions, Group Credit, jurister, information och IR och folk i olika nordiska länder som skulle samarbeta i kommunikationsfrågor. Det handlade litet i grunden om vem som äger frågan. Snart bildades en informell grupp som kom att ha många möten om kommunikation. Främst riktade vi oss till vår egen personal och våra kunder”.

”Men jag hade som tidigare informationschef på Finansinspektionen krisövat med finansbranschens aktörer och det var naturligtvis en fördel att ha den erfarenheten plus hanteringen av andra kriser från mitt tidigare arbete”, säger Helena Östman.

”Kundinformationen blev det viktiga, att kunna ge informativa och lugnande besked ute på kontoren att banken var stark och ingen fara fanns för insättningarna”, säger Helena Östman. ”Vi hade ju också svart på vitt att banken gick bra och första halvåret 2009 var det bästa någonsin”.

Banken utmejslade också en röd tråd i sina budskap som användes flexibelt med innebörden att Nordea var en stor nordisk bank med skarpt fokus på kundaffärerna, en väldiversifierad affärsstruktur och en stark kreditportfölj. Det medgav läsningen ”mellan raderna” att här var det inte fråga om riskfyllda utlandssatsningar och exotiska finansinstrument. ”Vi var väldigt måna om att ha entydiga budskap och köra dem konsekvent redan under hösten 2007 när subprime-lånen kom i fokus. Vi ville förmedla bilden av stor och trygg bank, litet åt det tråkiga hållet”, medger Helena Östman.

Hon tycker att valet att ”ligga lågt” var rätt och det verifieras av mångas slutsats att Nordea var den bank som klarade sig bäst i mediestormen 2008 och 2009 vid sidan av Handelsbanken.

Johan Ekwall säger att: ”Vi valde den formella kvartalsrytmen för vår information om krishoten, med egentligen bara tre avvikelser. Den första var informationen om vår subprime-exponering i månadsskiftet juli/augusti 2007, det andra var pressrelesen om Lehman-exponeringen och det tredje var pressrelesen om exponeringen mot isländska finansinstitut den 7 oktober.

Nordeas val av ton och stil var i och för sig inte ny, men fick ökad betydelse i den viktiga kommunikation som utgår från VD. Han börjar gärna sina kommentarer i stil med ”jag glädjer mig åt”... och så följer en rutinerad katalog av framgångar i resultat- och balansräkningstermer med förklaringar i en annan rutinartad katalog av strategiska prioriteringar och kundfokusering. Efterhand krishotet växer gör Christian Clausen också utvecklingar om den finansiella turbulensens styrka och potentiella påverkan framöver. För aktieägare och bankanalytiker som följer Nordea finns här referenspunkter i språket, som när ordvalen och betoningarna ändras, kan översättas till förändringar i framtidsutsikterna och riskhoten i omvärlden. Det är en kommunikation som i sin mallartade tradition skapar trygghet och säkerhet hos publiken.

Helena Östman och Johan Ekwall betonar vikten av öppenhet och transparens. Hörde media eller analytiker av sig skulle de alltid få bra svar så snabbt som möjligt. ”Det fanns uppfattningar om att vi var för optimistiska om Baltikum och kreditrisker och hade mörkat och bromsat försent. Men eftersom vi hela tiden kunde visa i noggranna specialredovisningar att det var så små summor och betydligt mindre exponeringar än andra aktörer så slutade media att jaga på oss det”, säger Johan Ekwall. Helena Östman tillägger: ”Vi valde noga våra framträdanden i media och förklarade ofta för journalister, som förstod motiveringen, att vissa frågor inte berörde oss och därför kommenterade vi dem inte”.

Nordea hade också särskilda ”utbildningsmöten” med framför allt danska journalister för att visa siffror och läge. Öppenheten omfattade en rad extraordinära insatser som analytikerbesök i Baltikum. ”Vi fick mycket förfrågningar, man ville träffa våra landschefer i Lettland och Litauen. Vi hade som policy att aldrig säga nej”. Dessutom skärpte Nordea kravet på specialistkompetens i kommunikationen. Antalet som uttalade sig koncentrerades till färre och specialkunniga personer i ledningen. ”Oftast var det totalt defensiva möten med media och investerare. Det var detaljerad information om krediter, funding, marknader, kapital, Baltikum och nästan ingenting annat”.

Och ändå tvingades Nordea att göra en nyemission. Johan Ekwall gör en intressant iakttagelse om hur marknadspsykologin mer eller mindre drev fram kravet på en kapitalförstärkning som i ett mer normalt marknadsläge sannolikt inte skulle ha behövts. ”Vi klarade med råge alla kapitalkrav. Men det blev ett race mellan bankerna, litet på temat om vem som hade mest kapital, eller kanske man ska säga vem som hade minst. Det blev en väldigt högprofilerad förtroendefråga i den hotbild som rådde, som det inte gick att kommunicera sig ur.”

Man kan tom påstå att det går att fastställa timmen när denna förtroendefråga ställdes på sin spets för Nordea: ”Jag var med Christian Clausen på en konferens med en exklusiv skara investerare och analytiker. Stämningen var mycket dystert, det fanns bara problem i sikte. Efter Christian hade talat kom det en mängd väldigt negativa frågor och så dök frågan upp: När ska ni göra en nyemission? Sen kom alla transaktionsdrivna investmentbanker och rådgivare och berättade om hur den ena banken efter den andra fyllde på med kapital och hur de nya rankinglistorna såg ut för Europas banker när det gällde kapitaltäckning. Och man ifrågasatte framtiden för vår AA-rating. Det blev nog droppen för styrelsen, som menade att vi inte ens ska vara i närheten av diskussioner om vår kapitaltäcknings tillräcklighet”.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att Nordea aldrig riktigt hamnade i hetluften under perioden. Förtroendet för banken blev inte på allvar ifrågasatt. Ledning och kommunikatorer lyckades övertygande förmedla en tilltro till bankens styrka och stabilitet genom ett strategival som innebar hög transparens med fakta och tonvikt på kompetens genom att kunna visa relevant information om läget. Man sa i princip aldrig nej till önskemål om träffar och information. Legitimiteten som stor och trygg bank, Nordens största, utnyttjades också. Med dessa grundförutsättningar blev också taktiken att ”ligga lågt” ett rätt val.

3.1.20 SEB

SEB kommer under akutskedet från hösten 2008 till sommaren 2009 att få sitt goda rykte ifrågasatt i media och hos allmänheten. Inte i lika hög grad som Swedbank och egentligen inte så mycket vad gäller den finansiella stabiliteten, utan mer i samband med frågorna kring ersättningar till ledningen under vintern 2009.

SEB är den bank som bäst förberedde sin publik genom insiktsfull kommunikation om krisens orsaker förlopp och risker. Annika Falkengren är den första bank-VDn som i media kommer att förutspå den följande realekonomiska krisen. Hon kommer under de kommande månaderna att framstå som en tydlig talesman för banken med en bra story om krishoten. Vi har i ett tidigare avsnitt om förspelet till akutskedet från den 15 september uppmärksammat Falkengrens delårskommentarer, VD-ord i årsredovisningar och bolagsstämotal. Hon fångar tidigt krishotens allvar och utvecklar en pedagogisk redogörelse som ger banken en god kommunikativ grund att stå på.

Detta är också en del i en medveten styrning av kommunikationen i det förändrade marknadsläget, menar informationsdirektören Viveka Hirdman-Ryrberg. ”Vi ökade successivt transparensen vad gäller vår kreditexponering från mitten av 2007 när subprime-krisen börjar sprida sig globalt. Vi gör särskilda sammanställningar över exponeringar i länder, branscher och på olika tillgångsslag, vi ändrar betoningen i den externa kommunikationen så att den bättre svarar mot de frågor som vår analys av krishoten väcker, allt för att stärka förtroendet för att vi har koll på läget”.

Banken var snabbt ute med information om Lehman-exponeringen den 15 september, men det relativt stora beloppet på en totala fordran på 64 miljoner euro saknar den detaljnivå som Handelsbanken har samma dag. Det finns ingen förklaring till eller värdering av riskerna förknippade med beloppet. Pressmeddelandet är också författat med en expertvokabulär som få begriper och därmed riktat framför allt till marknadsaktörerna. Man är något tydligare i pressmeddelandet den 7 oktober om de isländska exponeringarna då enskilda institut namnges både på Island och i övriga Norden.

Under de kommande månaderna står bankernas solvens, kreditexponering och engagemang i Baltikum i fokus för intresset. SEB nämns ständigt och jämnt i media som utsatt, men inte i samma skeptiska ton som Swedbank. Man kan tycka att detta är en utmaning att gå i svaromål,

men SEB väljer att kommunicera defensivt enligt rapporteringsrutinerna i samband med kvartalsrapporterna. När ryktena om en nyemission tar fart i månadsskiftet januari/februari 2009 tvingas man ut med en kort pressrelease som bekräftar att en sådan planeras och senare när debaclet om ersättningarna ger stora negativa rubriker.

Nyemissionen har samma bakgrund som Nordeas, snabbt ökande krav i omvärlden på soliditet sätter igång en "tävling" bland bankerna i kapitaltäckning som i ett normalt marknadsläge sannolikt knappast hade inträffat. SEB:s ordförande kommunicerar emissionen som en buffert och en säkerhetsåtgärd i ett osäkert affärsklimat.

SEB var relativt väl förberett vid Lehman-kraschen den 15 september. "Då gick vi över i kriskommunikation som vi hade övat på. Ett flexibelt antal personer ingick i en särskild krisgrupp som träffas minst 2 gånger per dag, och den kunde samla mellan två till 20 personer beroende på problemställningarna. Denna grupp jobbar med hands on-management av krishotens alla frågor och kommunikation är alltid med på agendan. Ett rött "kristeam" utses för risk- och kapitalhantering", medan det "gröna teamet" – det stora flertalet medarbetare- kan lägga kraft på kunderna.

Liksom de andra bankerna prioriteras kommunikationen med den egna personalen och därigenom kontoren som huvudkanalen till kunderna om bankens situation. Mycket arbete läggs ned på att ge anställda material och information om hur de ska svara på de oroliga frågorna. Webbplatsen för kunderna och den egna dot.com-siten arbetas delvis om och fylls på med fakta, lägesbedömningar och frågor och svar. "Vi koordinerar lägesbeskrivningar och bedömningar så att hela banken talar med samma budskap", berättar Viveka Hirdman-Ryrberg.

Ett problem, upplevde man, var den potentiella diskrepansen mellan vad bankens experter, typ den mediepopulära och pedagogiske chefsekonomen Robert Bergqvist, sa som makrokommentator och vad banken sa som aktör och noterat bolag, med alla restriktioner som därav följer. Det är inget litet problem, åtminstone inte i mediarelationen, då kommentatorerna ofta fick direkta frågor om bankernas situation och risker. I ett läge fick t ex Swedbanks chefekonom direkta frågor om Swedbank kunde falla. Hon svarade nej. Problemet löstes för SEB:s del genom att ekonomexperterna lärde sig att hantera sådana frågor och samtidigt behålla sin trovärdighet och nytta som kommentatorer i media. "Det viktiga var", säger Viveka Hirdman-Ryrberg, "att vi gjorde det klart för marknaden och media att den avgörande kommunikationen för bankens förtroende som noterat företag skedde i den reguljära investor relations-kanalen".

Ansvarig där var IR-chefen Ulf Grunnesjö som hävdar att SEB, sammanfattningsvis, egentligen hade ett enda kommunikationsproblem med anknytning till krishoten i Sverige hösten 2008. Det var Baltikum. Den förtroendeskada som drabbade banken i samband med ersättningsfrågorna under vintern och våren 2009 hade ingenting i sak med krishoten att göra, men fick naturligtvis den kopplingen genom medias exponering.

Han berättar att: "när vi fick ny VD 2005 började vi successivt bromsa i Baltikum och tappade medvetet marknadsandelar. Riksbankschefen i Lettland ringde till VD och undrade varför SEB inte ville stödja landets tillväxt. Vårt varumärke stod litet på spel i Baltikum. Men vi hade ändrat våra bedömningar och hade en klart mörkare syn på framtiden i regionen. Vi gick från 40 procents årlig tillväxt till 20. Nu i efterhand är det lätt att säga att vi borde ha varit tydligare i vår kommunikation om de sämre utsikterna, men det är en mycket svår avvägning hur detta skulle fraserats i kommunikationen. Vi kommunicerade dock till marknaden att vi gjorde rejäla tapp i marknadsandelar, från 25 till 15 procent i Lettland och från 27 procent till 17 procent i Estland. Vi var dessutom tidiga med att tala om överhettning och lyfta fram information om hur vi arbetade med problemkrediterna i särskilda fördjupningar i våra kvartalsrapporter. Dessa följdes upp med

genomgångar i samband med våra presskonferenser vid kvartalspresentationerna. Men vi fick inte någon särskild credit för den försiktigheten”.

Från september 2008 ”tajtade SEB till” den förtroendekritiska investor relations-kommunikationen genom att skärpa och tydliggöra budskapen och begränsa och fördela talesmannaskapet tydligare till ett mindre antal personer för att bättre koordinera och koncentrera budskapen.

”Vår kommunikationsstrategi var i grunden enkel: Vi har en bra och stabil bank. Här finns inga stora svarta hål, allt är solitt och vi ligger över alla kapitaltäckningsregler. Prio 1 är att ta hand om kunderna och kommunicera så att de känner trygghet. Vi tryckte också på vår ägarsits, trogna, kunniga engagerade och kapitalstarka ägare”.

Detta budskap var, så vitt vi har kunnat se, SEB ensam om och vittnar om tron på ägarlegitimitetens betydelse för förtroendet.

Likaså betonar Ulf Grunnesjö en medveten attityd, som kan tolkas som ett uttryck för bankens samhällsansvar och ansvar för det finansiella systemets stabilitet med genklang i VD:s analyser av läget i kommentarer och VD-ord. ”Vi beslöt tidigt att inte bete oss så att andra bankers problem förvärrades. Vi sa att vi gör inget som kan skapa ytterligare oro och störa andra banker, utan vi ger hellre stödjande uttalanden för hela banksystemet”.

Ett nagg i kanten på marknadens förtroende för bankens kommunikation blev ryktet och sen en läcka om en planerad nyemission som SEB tvingades bekräfta med ett pressmeddelande den tredje februari.

Det är samma dag som regeringen går ut med programmet för ”att stärka bankernas kapitalbas och därmed öka utlåningen”, som det står i motiven i pressmeddelandet. Där kommuniceras också villkoren med ett stopp ”under två år för löne- och arvodesökning och stopp för bonusar... i de institut som erhåller kapitaltillskott”.

Två dagar senare, den 5 februari, kommer SEB med sin bokslutskommuniké. Då offentliggörs emissionen om 15 miljarder med utdelningsstopp samt ett nytt långsiktigt mål för primärkapitalrelationen på 10 procent. VD Annika Falkengren välkomnar också regeringens arbete för att stärka bankväsendets finansiella ställning och ”ser goda möjligheter för SEB:s deltagande i det reviderade statliga stabilitetsprogrammet”. Nyheten kommer som sagt inte oväntat och reaktionerna är mindre skarpa än de som drabbade Swedbanks nyemissionsbesked den 27 oktober.

Ulf Grunnesjöns bedömning är att kommunikationen sköttes bra. Aktieägare, analytiker och marknaden hade förståelse för de dilemman man hade i Baltikum och att situationen där hanterades väl och var under kontroll. Media däremot ville mest se riskerna och betonade detta.

SEB råkade illa ut i media. Här är Ulf Grunnesjö något värtaligare än flera andra vi har intervjuat: ”Det fanns för många oinformerade artiklar om bankerna. I slutet av september och början på oktober var stämningen mycket alarmistisk i media. Vi var proaktiva, ringde upp journalister och försökte ge korrekt och balanserad information men fick inte respons. Jag förstår att det fanns en enorm informationshunger ute i samhället, att media måste skriva. Men det fick också journalister att skriva på rykten och i vissa lägen spekulativa artiklar där man drog hårt på rubriker som skapade en ännu mer alarmistisk stämning.”

Ulf Grunnesjö har helt klart för sig att informationsvakuum i lägen av krishot föder lätt sådana spekulationer. ”Informationsspridningen går så oerhört snabbt idag och det får inte bli tyst i kanalerna. Ett litet rykte i en del av världen blir elektroniskt och blixtnabbt ett stort problem i en annan del av världen. I medias värld kan även rykten bli en slags sanningar och skriver media

tillräckligt mycket och ofta att det är kris så blir det kris. Media har makt över agendan. Vi importerade krishoten från utlandet och media bidrog till att öka hoten genom sitt agerande”.

Han och Viveka Hirdman-Ryrberg har även synpunkter på hur politikerna kom att utnyttja vissa situationer. Viveka Hirdman-Ryrberg menar att bankerna blev en del av den politiska arenan när stödprogrammen lanserades. ”Politikerna har ett kommando över kommunikationsarenan som vi aldrig kan matcha och en retorik som vi inte kan möta. Vi mötte upp med kommentarer och beskrivningar kring bolåneräntor på vår webbsida. Vår VD Annika Falkengren ställde också upp i SvT:s Agenda för att kommentera finanskrisen och diskutera bolåneräntor. Men vad säger man när Anders Borg i TV viftar med ett klipp ur en tidning med en räntetabell och sedan uppmanar folk att ringa sin bank?”

Ulf Grunnesjö: ”Det garantiprogram som regeringen lanserade i oktober var aldrig förankrat hos oss banker. Många av oss upplevde att vi skulle bli stigmatiserade genom att använda det (Vilket SEB aldrig kom att göra, vår anm.). Politikerna kommunicerade också så att det aldrig uppstod någon vi-känsla för att stärka stabiliteten i det finansiella systemet. Attityden i budskapen var att vi politiker hjälper er banker ur en situation som ni själva skapat. Vi i SEB visste att vi skulle kunna klara vår finansiering, vilket också Finansinspektionens och Riksbankens stresstester klart visade. Det var ingen fara för vår solvens, vi hade inte skött banken dåligt. Tvärtom hade vi under en lång tid haft mycket goda resultat och stärkt vår finansiella ställning. Men istället för att lugna marknaden upplevde vi att vissa politiker underblåste krishoten och skapade spänningar mellan oss och publiken genom sitt agerande.” Däremot har han bara beröm att ge Riksbanken som uppträdde kallt och balanserat i sin kommunikation och hela tiden skapade faciliteter för bankerna att häva likviditetskrisen.

Dessa uppfattningar kan kasta en smula ljus över den inte förtroendeingivande kommunikationen från SEB:s sida vad gäller medverkan i garantiprogrammet och ersättningsfrågan. Annika Falkengrens ersättning hade granskats till och från i media under hösten och vintern tillsammans med andra bank-VD:ars och hon framstod som den bäst betalde.

Den 13 mars tvingas SEB i ett pressmeddelande göra en ganska så neslig och offentlig reträtt från en förhandlingsposition i diskussionerna om deltagande i garantiprogrammet, vilket redogjorts för tidigare (sid 53). VD Annika Falkengren tvingas till en offentlig ursäkt som i sitt ordval och i sin innebörd är mycket ovanlig i sitt oförbehållsamma vädjande om fortsatt förtroende trots allvarliga fel i hanteringen: ”Jag inser den stora skada de senaste dagarnas diskussion om bankledningens löner har tillfogat förtroendet för SEB liksom för mig. För oss som bank är omvärldens förtroende helt avgörande, precis som det är viktigt för samhället att SEB är en stabil och trovärdig aktör. Jag kan inte nog beklaga hur del detta har blivit. Vi i SEB:s ledning kommer att göra vårt yttersta för att återställa förtroendet...”

Även om sådana uppseendeväckande ordalag vittnar om felaktiga beslut, tror vi ändå att denna typ av kommunikation är långsiktigt respektingivande. Det visar en djup förståelse för förtroendeskapandets förutsättningar. Detta anser vi också i stort präglar SEB:s kommunikativa hantering av problemen under perioden. Begränsade av borsregler och annat lyckas man ändå hantera oron för riskerna i Baltikum så att de inte blev samma förtroendesänkare som för Swedbank. Här tror vi att SEB:s goda investor relations-information spelade en viktig roll att hålla analytikerna trygga, vilket gjorde att denna viktiga kommunikationsgrupp inte triggade rykten som hetsade upp media ännu mer.

Huruvida ersättningsfrågan var ett kommunikationsproblem kan man egentligen ifrågasätta. Vår spekulativa tolkning är att sfären har en djupt ideologisk inställning i frågan om rörliga ersättningar som gick stick i stäv med regeringens position och, vågar man väl påstå, var högst inopportun i det rådande opinionsläget, inte minst i media. Fråga är om något beslut som inte

tydligt gav efter för regeringens linje i frågan hade kunnat kommuniceras utan upprörda rubriker. Nåväl, SEB:s styrelse fattade ett beslut som egentligen inte hade någon chans att kommuniceras så att de skulle ge positivt gensvar. När detta uppenbarades kröp man till korset med en ursäkt, som vi tycker var modig.

SEB är en kommunikativt högprofilerad bank med en stor och skicklig kommunikationsstab. Bankens kommunikation återspeglar förståelse för förtroendets ingredienser. Man använder legitimiteten medvetet när man marknadsför ägarna och deras stöd vid emissionen. Kommunikationen genomsyras av stor bankkompetens med den bästa "berättelsen" och insikten om den internationella finanskrisens utveckling och dess följder. Man bemödar sig att ha hög transparensnivå, med bra material och en löpande dialog med media och andra bevakare av banken. I slutänden fick man ändå en ordentlig förtroendeskada på en faktor, integriteten, när ett oskickligt beslutsfattande om VD:s ersättning uppfattades som ett trixande för att vilseleda opinionen.

3.1.21 SWEDBANK

Swedbank är den stora förloraren i det svenska finanssystemet under krishotsperioden och, med ett strikt språkbruk, den enda svenska storbanken som kan sägas ha varit i kris. Banken förlorade förtroendet och varumärket skadades, den tvingades till två nyemissioner och byten av både VD och ordförande under mycket negativ publicitet. Flera aktörers analys idag är tämligen enig om att dålig kommunikation bidrog till krisen. "Det blev en så stor skillnad mellan Swedbanks verklighet och medias verklighet att förtroendet bröt samman. Det gapet skulle man ha kunnat överbrygga med bättre kommunikation från ledningens sida", som en av de ansvariga för kommunikationen uttrycker det. I detta avsnitt om Swedbank har de intervjuade kommunikationsansvariga bett om anonymitet i samband med direkta citat.

Så allvarliga konsekvenser kan dock inte förklaras alldeles enkelt. Det är uppenbart att där fanns en rad problem av olika dignitet, från bankens strategi och hur den genomfördes till ledningens kompetens, dess personligheter och prioriteringar av kommunikation och kommunikationsavdelningens roll i banken. En närmare granskning av Swedbanks kriskommunikation under akutskedet ger flera illustrativa lärdomar för vår analys.

De vi intervjuar lägger ett stort ansvar på ledningen och VD:n Jan Lidén. Denne är en långvägare i banken och har jobbat sig upp via de flesta viktigare positionerna. Han beskrivs som en gudabenådad säljare, offensiv och enormt kunnig om banken, men också självtillräcklig, vänskapsinriktad i rekryteringar och inte särskilt intresserad av extern kommunikation. Banken beskrivs som toppstyrd, Carl Eric Stålberg är arbetande ordförande i bokstavlig bemärkelse och står nära sin VD. Det gällde att ha chefens öra, är en vanlig kommentar. Riskchefen drar inte riskrapporterna i styrelsen, det gör VD självt.

"VD hade en syn på textanalytiker som inte gav möjligheter att odla deras kunskaper särskilt mycket, han valde att inte lägga tid på dem, vilket straffade sig senare under krisen", menar en intervjuperson. Det är också en allmän mening på kommunikationsavdelningen att ledningen inte heller var intresserad av media, tyckte illa om journalister och hade lågt förtroende för den egna informationsorganisationen.

Detta visar sig från första början på Swedbanks krisresa. Banken hade ingen krisorganisation eller kriskommunikation att ta till. Successivt växer det fram en insikt om att krisen är på väg att erövra banken. "Det fanns en tendens till förnekelse hos vår ledning att vi hade problem och detta bet sig fast långt in i september. Detta trots att stabscheferna hade möten redan på sommaren 2008 då

det börjar komma frågor, bl.a. från analytiker och myndigheter, om vår upplåning som var dyrare än andra svenska bankers. Det var framför allt Treasury och IR-chefen som var bekymrade”.

”Vi på kommunikationssidan fick ingen bra information om upplåningssituationen, jag fick känslan av att vi skulle bibringas uppfattningen att där fanns inga problem. Därför hade vi också svårt att översätta detta i förberedelser för extern kommunikation om det skulle bli en fråga och än mindre ge ledningen råd om hur den skulle formulera sig och vilka budskap som kunde vara lämpliga. Jag uppfattar det idag som att ledningen inte hade förtroende för kommunikatorernas roll” säger en intervjuperson vidare.

När Lehman-kraschen kom den 15 september sitter Jan Lidén på ett plan från Amerika. Informationsledningen på Swedbank får ett telefonsamtal från SEB:s kommunikationschef Odd Eiken om att man kommer att gå ut med sin exponering mot Lehman. Även Finansinspektionen ringer och uppmanar Swedbank att gå ut med information. Själv har informationsavdelningen ingen kunskap alls om vare sig exponering eller hur stor den var.

En febril aktivitet satte igång för att kartlägga exponeringens storlek och när VD landar kl 22 00 på kvällen fattas beslut att gå ut före börsens öppning den 16 september.

”Storleken på den exponeringen och faktum att vi kom ut efter SEB och Handelsbanken drog igång drevet mot Swedbank som snart kom att handla om andra frågor”.

Och nu fattar ledningen ett olycksaligt beslut, stöttat av råd från den dåvarande PR-konsulten, som arbetade mest med styrelse och ledning och hade få kontakter med bankens egen informationsorganisation, nämligen att ”hålla tyst en tid så blåser det nog över”. Detta beslut är oförklarligt i efterhand och strider mot etablerad kunskap om de kommunikativa farorna att hålla tyst när en kris är under uppsegling. Swedbanks förtroende är under ökande press i media med en störtsjö av frågor om bankens kreditpositioner, spekulationer om kapitalstyrkan och spararnas oro för sina insatta medel.

Swedbanks ledningen håller tyst under ca en vecka trots den egna informationsavdelningens argumentation för att ledningen måste ut i media och svara. ”Ledningen sade att vi har våra budskap, dem får ni föra ut. Alla mediafrågor ska gå via pressavdelningen och vi skulle svara på mail. En del frågor kunde vi ta direkt på telefon, men en hel del krävde förankring bakåt, mer detaljinformation eller citat direkt från ledningen och dem bad vi att få på mail. Detta var naturligtvis mycket ovanligt och oacceptabelt för journalisterna”.

”Jag tyckte det var högst oprofessionellt att agera så. Det var ju viktiga frågor på ledningsnivå och då kan inte pressavdelningen sitta och hantera svaren. Det var oerhört frustrerande och jobbigt att hantera media så. Tystnaden gjorde saker och ting värre, den märktes och vållade i sig nya frågor”.

Ett problem blev också att organisationen började läcka. Allt fler började uttala sig anonymt och negativt, sannolikt en följd av att olika personer ville fjärma sig från ledningen och de problem som man uppfattade var förknioppade med denna, menar en intervjuperson. ”När ledningen inte sade något och ingen riktig ledande talesperson agerade får man lätt sådana problem.”

Denna tysta vecka sätter djupa spår i ett redan anfrävt förtroende för banken. Medias skrivelser skapar ett intryck av att Swedbank mörkar och kunderna börjar undra vad det är ”folkets bank” mörkar. Kommunikationsavdelningens berättelse är illustrativ: ”Vi slet med att förbättra internkommunikationen så att våra kontor kunde svara ordentligt på allt fler oroliga kunders frågor. Via intern-TV och intranät förmedlade vi frågor till ledningen och svar till medarbetarna och kontoren. Men vi fick snabbt signaler från kontoren att det här inte håller. Tvivel på bankens

stabilitet var en stor grej hos kunderna. Vi på kommunikation och ute på kontoren upplevde att kunderna faktiskt inte trodde på oss.”

Kommunikationsavdelningen börjar jobba på förändringar där man stramade upp kommunikation och budskap i de interna kanalerna så att all publicering med betydelse för krisen och kundoron kunde planeras och samlas på ett och samma ställe, frågor och svar, pressreleaser, uttalanden, nyhetsartiklar och sammanfattningar av media. Rubriken löd Samlad information om finansorn.

Efter ytterligare någon vecka med ännu fler rykten skapade man en panel av kontorsmedarbetare i olika delar av landet som kommunikationsavdelningen kunde tala med för att få information om kundernas oro och frågor. Detet var ett sätt för oss inom kommunikation att ”få attention på att det fanns en betydligt mer oroande bild hos kunderna av verkligheten än den vi tyckte oss förstå att ledningen hade”. Detta är ett initiativ som ligger helt i linje med hur en bra kommunikationsavdelning ska arbeta för att stötta sin ledning. Och just det faktum att kommunikationsavdelningen i någon mening står med benen på båda sidor bidrog till att ledningen inte gav sina kommunikatörer fullt förtroende, menar några av våra sagespersoner. Denna ”kanal för kundverkligheten” gav också stadga och ryggrad i kommunikationsarbetet, som tidvis var mycket spretigt med folk på alla möjliga nivåer i organisationen som skickade mail hit och dit och sade att nu måste ni göra någonting. I kundernas huvuden fanns det nu egentligen bara två frågor: Kan Swedbank gå i konkurs? och Törs jag ha kvar mina pengar i banken? Detta bidrog till att kommunikationsarbetet successivt koncentrades till de viktiga och akuta frågorna.

Hur allvarligt höll det på att bli?

Vi har tidigare konstaterat att det fanns en verklig oro hos de stabilitetsansvariga institutionerna för att Swedbank-situationen kunde utlösa en run. Riksgälden upplevde situationen som en virtuell run, med stora uttag som delvis gick in i Riksgäldspar. Från den 20 september och fram till insättargarantins förstärkning den 6 oktober ökar uttagen i Swedbank och närmar sig belopp om 30 miljarder kronor. Bankens likviditetssituation börjar också bli oroande och en del utländska banker drog in sina engagemang. Det liknar med andra ord en minirun delvis via Internet. Men det lugnar ner sig betydligt efter beskedet om den förstärkta insättargarantin den 6 oktober. I årsredovisningen kommer ledningen också så småningom att kunna påpeka att på helåret har inlåningen tom ökat. En av kommunikatörerna kommenterar: ”när en bank har förlorat legitimitet och förtroende måste man få hjälp av myndigheter och de offentliga, annars tappar man snabbt allt handlingsutrymme.”

”Vi hörde från kontoren att kunderna tog ut sina pengar i ökad takt, men vi skulle fortfarande hålla oss till budskapen att vi såg en normal nivå. Detta tog vi också upp på interna möten och argumenterade för att denna information måste ju förr eller senare komma ut. Då blev budskapslinjen att vi ser en viss ökning av uttagen. Internt begrep många att denna information inte var riktig. I intern-TV sade chefer att vi ser inget onormalt utflöde, medan de som såg programmet sade – vad pratar han om, det tas ju ut pengar varje dag!”

Swedbanks kommunikationspersonal är ganska så klara i sin analys. ”Det var ett strategiskt felsteg att sluta sig första krisveckan. Hade vi varit öppnare från början och varit proaktiva i kommunikationen från den 16:e september med VD i spetsen så tror jag vi hade haft en god chans att dämpa ryktesspridningen. Istället blev det tyst när det behövdes lugnande budskap som allra mest. Vi försökte några proaktiva initiativ som att bjuda in pressen, men det var oenighet om detta och det blev inget av”.

Men på frågan om hur man skulle ha hanterat utflödesfrågan finns det inga riktigt bra svar, menar de, en uppfattning vi delar och som stöds av både Stefan Ingves och Bo Lundgrens tidigare tankar om transparensens begränsningar i kris. "Risken var ju enormt stor att om vi medgav allt större utflöden och början på en run så kunde det bli en trigger till ännu större uttag". Och det är en högst rimlig fundering som finner en parallell i vad som hände på likviditetssidan i interbankhandeln. En run handlar om människors rädsla att inte komma sist till utgången.

Under denna period av ökande misstro mot Swedbank inträffar också en del händelser i marknaden som stör den pressade banken. Ett lokalkontor hos Handelsbanken annonserar om bankbyardagar och håller lördagsöppet. Ett ganska så fånigt TV-inslag visar en handfull kunder utanför ett Swedbankkontor som väntar på att dörren ska öppnas en förmiddag och frågan går runt om folk är oroliga för sina pengar. Det finns uttalanden från andra banker som kan tolkas som att man försöker sko sig på Swedbanks dilemma. Riksbanken är snabbt på sådana tendenser bland konkurrenterna till illojalitet "mot stabiliteten i det svenska finansiella systemet".

Informationsdirektören Pernilla Meyersson tar initiativ till ett möte med bankernas kommunikatörer för att understryka behovet av snabb och öppen kommunikation som undviker den typen av yttranden som kan skada det allmänna förtroendet för den svenska banksektorn.

Swedbanks kommunikatörer var således klavbundna när det gällde extern kommunikation under en kritisk tid och prioriterade därför den interna kommunikationen. De kom att utnyttja sina olika webbkanaler i större utsträckning än sina bankkollegor, vilket bidrog till att upprätthålla en efter omständigheterna god standard på internkommunikationen för en informationsavdelning som inte fick några extra resurser trots den kraftigt ökade arbetsbelastningen.

Särskilt viktig blev webbkanalen för att få ut information till kontoren som var stressade av kundernas oro. Efter den första tidens förvirring kom också den särskilda "krisplatsen" på Internet att få en samlande och koordinerad roll för vad som egentligen sades och hände i och utanför banken kontrollerad av kommunikationsstabben. Bankens startsida på Swedbank.se ägnades mer eller mindre helt och hållet åt kriskommunikation och där fanns webb-tv med VD som förklarade hur läget var. Denna sida är normalt dominerad av marknadsföringsbudskap, men dessa rensade man bort så mycket det gick. "Vi satsade istället på krisrelaterade budskap som handlade om trygghet och stabilitet", säger en talesperson.

Andra hälften i oktober börjar Swedbank få bättre struktur och genomslag för sin kommunikation, VD och styrelseordförande ställer upp i intervjuer och är mer synliga i media. Men skadan är redan skedd och de två får utstå en mycket hård och negativ bevakning. Spekulationerna börjar om att ledningens tid är ute. Då hyrs också den blivande kommunikationsdirektören Thomas Backteman in som konsult och får rivstarta med tredje kvartalsrapporten och den nyemission som det spekulerats om i media. Därmed börjar också förtroendeläget stabiliseras för Swedbank med en ny storägare i Folksam.

Tonen i bankens externa kommunikation ändras, blir kärvare, krishoten beskrivs. Budskapen får ett ökat trygghetsinnehåll. Nyemissionen motiveras med att banken, för närvarande har en sund finansiell ställning, men eftersom kapitalmarknaderna är så volatila och de ekonomiska utsikterna så osäkra vill man stärka den finansiella ställningen. Och den fjärde november, först av alla, ansöker Swedbank om att delta i regeringens garantiprogram. Dagen efter kommer besked om att en ny VD utsetts, Mikael Wolf. Därmed kan man säga att akutfasen för bankens förtroendekris och kriskommunikation är över.

Swedbanks ledning, VD och styrelseordförande, har uttryckt i rätt tydliga ordalag i årsredovisningar att bankens problem delvis kan skyllas på media. Jan Lidén skriver i årsredovisningen 2008: "som den bank med flest kunder i Sverige kom Swedbank i centrum för en omfattande medial uppmärksamhet. Banken fick i någon mening symbolisera den allmänna

förtroendekris som utgjorde fortsättningen på den finansiella krisen i Sverige”. Även ordföranden i sitt ordförandeord är inne på samma tema: ”Ett särskilt skarpt ljus kom att riktas mot Swedbank som den ledande banken på sina hemmamarknader. Genom den intensiva medieexponeringen under hösten skapades en misstro mot banken och kunder kände oro”.

Det är i sak ingen felaktig beskrivning. Bankens stora kommunikativa problem blev media. Orsakssambanden till denna negativa uppmärksamhet, skulle behöva en djupare analys. Men att det skulle bero på att ”Swedbank var den bank med flest kunder”, eller ”som den ledande banken på sina hemmamarknader” framstår som ett förnekande av att Swedbank också var den bank som fick störst problem och att kommunikation och transparens hade varit bristfälliga för att åtgärda problemen före krisen. Bristande transparens och integritet blir därmed faktorer som bidrog till ökat misstroende.

Vi vill också lyfta fram legitimiteten som ett förtroendebekymmer, utan att göra någon direkt analys. Flera av våra sagesmän har pratat om att kunderna inte riktigt kände igen sin gamla trygga sparbank. Det fanns således ett legitimitetskapital i Swedbanks rötter i sparbanksrörelsen och lantbrukarrörelsen, ”småfolket” som hade nära relationer med sina kontor. Bilden som den mest ”jordnära” banken med stark lokal förankring gick inte riktigt ihop med den nya av tillväxt i lovande länder i Baltikum och Ukraina och Ryssland. Att ledningen kommunicerade tillväxt och expansion och för litet legitimitet i de gamla värdena i de viktigaste målgrupperna, kan vara en slutsats.

Men vi vill ändå ta ledningens beskrivning av medias roll för bankens problem på allvar. Den sätter onekligen sökarljuset på medias agerande i krislägen, vilket vi tidigare berört. Medieforskningen lär oss att media påverkar perception och tolkningsramar inte bara som bevakare utan som medaktörer i vissa skeenden. Krishot är typiska sådana där medias möjligheter till makt över människors uppfattningar om vad som händer ökar dramatiskt. Att medias agerande i lägen av krishot måste diskuteras betydligt mer är en övergripande lärdom av den period vi undersöker. Att media gjorde livet svårt för ledningen är inget att förneka. Problemet är kanske snarare att media kanske borde ha gjort livet svårare för ledningen långt tidigare.

3.1.22 HANDELSBANKEN

Handelsbanken valde en låg profil och att begränsa den egna kommunikationen under hela finanskrisen. Ingen särskild krisgrupp fanns tillsatt och kommunikationen var reaktiv snarare än proaktiv. Banken agerade som om den inte berördes av finanskrisen annat än indirekt. Det var också bilden som förmedlades i media redan i samband med presentationen av kvartalsrapporten för det tredje kvartalet 2008. Dagens Industri valde rubriken ”Vi påverkas inte” efter VD Per Bomans framträdande på presskonferensen. Boman kommenterade den likvida situationen med att banken kunde frigöra 250 miljarder kr inom 24 timmar.

Handelsbankens kvartalsrapporter var över huvud taget lågmälda i tonen, innehöll få värdeomdömen och presenterades med ett närmast kameralt tonläge. Siffrorna fick tala för sig själva.

Kommunikativt var det ett starkt kort att Handelsbanken inte deltagit i eller mottagit några statliga stödåtgärder i samband med den tidigare finanskrisen 1990-91. Även om banken tidigt deklarerade att man delade regeringens och myndigheternas syn på finanskrisen och ställde sig bakom de olika åtgärderna så avsåg man inte att ta emot ett stöd man inte behövde denna gång heller. Banken valde att vare sig delta i regeringens garantiprogram eller utnyttja de faciliteter som Riksbanken ställde till marknadens förfogande.

Banken blev också ensam av de fyra stora bankerna att inte avisera någon nyemission under finanskrisen. Handelsbanken undgick i stor utsträckning spekulationer i media om kreditförluster, likviditetsproblem, kapitalbrist och emissionsrykten.

Handelsbankens situation och kommunikation skapade dock en friktion mellan Handelsbanken och övriga banker samt även de berörda myndigheterna. Handelsbanken irriterades när myndigheterna i sin kommunikation talade om "de fyra storbankerna" som en enhet och inte skiljde ut Handelsbankens relativt starkare position bl a vad avsåg befarade kreditförluster och likviditetssituationen. Som framgått av redogörelsen tidigare (sid 33) sände banken den 19 september 2008 ut en särskild pressrelease där man indirekt polemiserade mot Finansinspektionens rapport om stabilitetsläget i "de fyra svenska storbankerna". Handelsbanken hade fått frågor från investerare om dess situation och var därför noga med att påpeka att man hade en försumbar utlåning i Baltikum och ensam svarade upp mot en tredjedel av den kapitalbuffert som de fyra stora bankerna tillsammans angavs ha.

Övriga banker samt även Finansinspektionen och Riksbanken var tidvis uppenbart irriterade över att Handelsbanken ansågs dra fördel av det prekära läget för vissa av konkurrenterna och oblygt söka locka nya kunder till banken. Som framgått av tidigare redogörelse (sid 39) kom det till en skärmytsling med Finansinspektionen i samband med krisen för Kaupthing Bank, vilken Handelsbanken ansågs exploatera i eget intresse. Bakgrunden var de befarade svårigheterna för sparare att få ut medel som var placerade i högräntekontot Kaupthing Edge, och där Handelsbanken erbjöd sig bevilja tillfälliga räntefria lån, ett erbjudande man fick dra tillbaka.

Riksbanken var också uppmärksam på tendenser vad man upplevde som illojalitet bland bankerna mot det finansiella systemet som helhet, och som beskrivits tidigare tog man initiativ till ett möte med kommunikationsansvariga för alla banker, där även Handelsbanken deltog.

Det finns dock en utpräglad försiktighet hos Handelsbanken, som "sitter i vägarna" när det gäller samverkan med sina huvudkonkurrenter. Handelsbanken menar att ett gemensamt uppträdande kan uppfattas som konkurrensbegränsande och ge näring till oligopoldiskussioner.

Mot den bakgrunden är det en delikatt balansgång för såväl Handelsbanken som övriga banker att slå vakt om bankernas fria konkurrens, och strävan att upprätthålla ett betalningssystem där alla samtidigt är beroende av varandra.

Handelsbanken fick en stor och spontant tillströmning av kunder, särskilt i kölvattnet på den intensiva medierapporteringen under hösten 2008. Banken ansåg sig hålla en medvetet låg profil och undvek att dra fördel av sin relativt sett starka position inklusive utmärkelser som "Årets Bank" av tidningen Privata Affärer 2009, vilket man under andra förhållanden sannolikt hade utnyttjat mer i marknadsföringen.

Den kommunikativt svåraste frågan för Handelsbanken var debatten om bolånemarginalerna och påståendena i media att bankerna "skodde" sig på kunderna. Där var man i samma situation som de övriga svenska bankerna och fick bemöta de beräkningar av marginalutvecklingen som spreds i media.

(Som redogjorts för tidigare har Handelsbanken valt att inte medverka i denna studie varför slutsatserna ovan är baserade på information utan Handelsbankens aktiva medverkan)