



GÖTEBORGS UNIVERSITET HANDELSHÖGSKOLAN

Bankers strategiska svar på statlig reglering

- Vilka blir effekterna på ersättningssystem som styrmedel?

Kandidatuppsats i Företagsekonomi
Ekonomistyrning
Vårterminen 2018
Handledare: Mikael Cäker
Författare: Ellen Petersson
Victoria Quach

Förord

Vi vill börja med att tacka de individer som gjort denna uppsats möjlig. Först och främst vill vi tacka vår handledare Mikael Cäker för vägledning och stöd. Vi har uppskattat snabb och värdefull återkoppling. Därefter vill vi rikta ett stort tack till våra respondenter på Nischbank X, Collector och Storbank för att de tagit sig tid att delta i vår studie och dela med sig av synpunkter angående ämnet. Till sist vill vi tacka studenterna i vår seminariegrupp som kommit med feedback under arbetets gång.

Göteborg, 28:e maj 2018

Ellen Petersson

Victoria Quach

Sammanfattning

**Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet,
Kandidatuppsats, Ekonomistyrning VT 18**

Författare: Ellen Petersson och Victoria Quach

Handledare: Mikael Cäker

Titel: Bankers strategiska svar på statlig reglering - vilka blir effekterna på ersättningssystem som styrmedel?

Bakgrund och problem: Den senaste globala finanskrisen har haft förödande effekter på flertalet länder där kritiker menar att osunda ersättningssystem hos banker med för högt risktagande kan ses som en anledning till finanskrisen. I och med detta trädde en ny författning i kraft 2011 från Finansinspektionen som reglerar hantering och utformning av ersättningssystem inom bland annat kreditinstitut. Nu när några år passerat blir det då intressant att se vilka effekter denna författning fått, hur banker agerat och vad detta gjort med ersättningssystem som styrmedel.

Syfte: Att beskriva hur banker reagerat på Finansinspektionens reglering gällande ersättningssystem och vilka effekter den haft på deras ersättningssystem som styrmedel.

Metod: I studien har en kvalitativ ansats tagits där tre banker intervjuats, varav två nischbanker och en storbank. Resultatet av intervjuerna har därefter analyserats huvudsakligen utifrån en teoretisk referensram gällande olika strategier en organisation kan anta som svar på institutionella påtryckningar.

Resultat och slutsatser: Av de tre banker som intervjuats identifieras samtycke som den starkaste strategin. Detta som ett resultat av anledningar så som att inget motstånd påvisats och att samsynen mellan banker och Finansinspektionen är tämligen bra. Vi finner dock inslag av mer aktiva strategier som kompromiss och undvikande. Därtill konstateras att ersättningssystem inte kan användas som ett styrmedel på samma sätt som före regleringen.

Förslag till fortsatt forskning: Fortsatt forskning skulle kunna bredda perspektivet till att studera fler organisationsformer vilka omfattas av samma reglering. Ytterligare förslag är att undersöka hur anställda på banker upplever regleringen för att få deras perspektiv.

Nyckelord: Ersättningssystem, banker, reglering

Innehållsförteckning

| | |
|---|-----------|
| 1. Inledning | 6 |
| 1.1 Bakgrund | 6 |
| 1.2 Problemdiskussion | 7 |
| 1.3 Frågeställning | 9 |
| 1.4 Syfte | 9 |
| 1.5 Definitioner | 9 |
| 2. Metod | 10 |
| 2.1 Val av metod | 10 |
| 2.2 Urvalskriterier | 10 |
| 2.2.1 Urval av banker | 10 |
| 2.2.2 Urval av respondenter | 10 |
| 2.3 Konstruktion av referensram | 11 |
| 2.4 Genomförande av intervjuer | 11 |
| 2.5 Metod för analys | 12 |
| 2.6 Etiska problem | 12 |
| 2.7 Studiens tillförlitlighet | 12 |
| 2.8 Källkritik | 13 |
| 3. Referensram | 14 |
| 3.1 Belöningsystem | 14 |
| 3.2 Reglering | 15 |
| 3.2.1 Finansinspektionens författningar | 16 |
| 3.3 Strategiska svar på institutionella processer | 17 |
| 4. Empiri | 20 |
| 4.1 Nischbank X | 20 |
| 4.2 Collector bank | 22 |
| 4.3 Storbank | 25 |
| 5. Analys | 28 |
| 5.1 Inledande analys | 28 |
| 5.2 Bankers strategiska svar på Finansinspektionens reglering | 29 |
| 5.2.1 Samtycke | 29 |
| 5.2.2 Kompromiss | 31 |
| 5.2.3 Undvikande | 31 |
| 5.2.4 Trotsande | 32 |
| 5.2.5 Manipulation | 32 |
| 5.3 Påverkan på ersättningsystem som styrmedel | 32 |
| 6. Slutsats | 35 |
| Källförteckning | 36 |

Bilaga..... 40

1. Inledning

I första kapitlet presenteras först en bakgrund och problemdiskussion som sedan leder fram till vår frågeställning. Därefter framgår syftet med uppsatsen och vilka avgränsningar som gjorts.

1.1 Bakgrund

Den globala finanskrisen 2008 har lett till att både stater och banker anser att det krävs fler regleringar inom branschen för att förebygga risken för liknande ekonomiska kriser i framtiden (Finansinspektionen, 2015; Svenska bankföreningen, 2016). Många menar att en starkt bidragande faktor till krisens uppkomst var att banker i USA tog alltför stora risker vid utgivning av bostadslån. Det höga risktagandet i bankerna grundade sig i deras ersättningssystem, vilka uppmuntrade de anställda till högt risktagande. Detta resulterade i flertalet godkännande av bostadslån som var för osäkra och så småningom utlöste finanskrisen. Haiss (2010) anser således att bankerna var en stark anledning till uppkomsten av den senaste finansiella krisen. Detta på grund av deras myopiska och asymmetriska belöningsstrukturer, vilket uppmuntrat ett högre risktagande. Konsekvenserna av felaktigt utformade ersättningssystem har påvisats vara förödande för ekonomin och ersättningssystem har således blivit ett omdebatterat ämne. Av den anledningen är det intressant att se hur ersättningssystem inom denna bransch har reglerats för att uppnå ökad finansiell stabilitet och på vilket sätt reglering påverkar hur man använder ersättningssystem som styrmedel.

Trots att Sverige klarat sig bra under och efter finanskrisen i jämförelse med andra länder (Borg, 2010, 25 maj) har ersättningssystem fått utstå kritik även i Sverige och blivit föremål för reglering, vilket skett genom en författning från Finansinspektionen, FFFS 2011:1. Kritiker påtalar att de högsta cheferna inom finansvärlden kunde erhålla ersättning av orimliga belopp och att det skedde snedvridna prestationsmätningar. Även de som har en positiv inställning till ersättningssystem kan känna oro över hur de används samt hur dess risker hanteras. (Cäker, 2013) Goddard, Molyneux & Wilson (2009) talar om risk och att ledningens hantering av risker behöver ses över, vilket de förutspår kommer ske som en följd av den finansiella krisen. Dessutom kommer exekutiv kompensation att mer och mer vara i linje med riskjusterade prestationer som mäts över perioder av tillräcklig varaktighet för att tillåta de underliggande riskerna att bli ordentligt identifierade.

Då den framförda kritiken mot ersättningssystem kan vara befogad finns det anledning att införa striktare reglering inom branschen. Goddard et. al. (2009) hävdar att det överlag föreligger brett stöd för principen att alla systematiskt viktiga finansiella institutioner bör utsättas för kapitalkrav. Dock menar författarna att kapitalkrav i sig inte är tillräckligt för att garantera funktionalitet i någon finansiell institution, utan behöver kombineras med likviditetskrav. Även Jaggia & Thosar (2017) uppmanar finansiella tillsynsmyndigheter till att, utöver reglering av bland annat kapitalkrav, även reglera prestationsbaserad ersättning. De framhåller att det kan vara i både statens och allmänhetens intresse att se över bankernas ersättningssystem eftersom banker vid kriser kan erhålla ekonomiskt stöd med hjälp av skattemedel. Haiss (2010) finner å ena sidan att bankreglering är nödvändig för finansiell stabilitet och den allmänna nyttan, å andra sidan påpekas dock att en för stram reglering kan

medföra större kostnader än vad som kan vinnas av mer stabilitet då flockbeteenden riskerar att uppstå.

Regleringar inom den finansiella sektorn är bevisligen ett omdiskuterat ämne. Samtidigt har flertalet förändringar skett inom området som svar på den senaste globala finanskrisen. I Sverige arbetar Finansdepartementet, Finansinspektionen, Riksbanken och Riksgälden tillsammans för att främja finansiell stabilitet (Regeringskansliet, 2016). I kölvattnet av finanskrisen ökade vikten av att förbättra stabiliteten och som ett led i arbetet beslutades det om nya föreskrifter gällande bland annat ersättningssystem i kreditinstitut (Finansinspektionen, 2015). De nya föreskrifterna från Finansinspektionen, FFFS 2011:1, fokuserar på organisationernas ersättningspolicys och syftar till att på ett bättre sätt kontrollera riskerna som kan uppstå med ersättningssystem, i synnerhet de rörliga delarna som baseras på anställdas prestationer.

I en rapport från PwC undersöks hur reglerna gällande rörliga ersättningar påverkar organisationer i finansbranschen. Där anses att ersättningsfrågan kommer få större strategisk betydelse i och med de nya regleringarna. Dessutom kommer bankerna behöva forma ersättningssystemen så att de blir mer strategiskt långsiktiga, samtidigt som de ska passa deras riskstrategi, kraven på avkastning och företagskultur. De nya lagändringarna innebär således att förändringar av ersättningssystem nästan oundvikligen kommer behöva göras av bankerna, oavsett om det är i linje med deras strategi eller inte. I PwC:s enkät framgick att 63 procent av de tillfrågade organisationerna på sikt kommer att göra förändringar i sina ersättningssystem till följd av de nya regleringarna. Därtill behövs väl fungerande interna processer för att säkerställa att alla föreskrifter och regeländringar efterföljs. Flera upplever därför regelbördan som betungande då det kräver mer resurser i det administrativa arbetet. (PwC, 2014)

Ersättningssystem som styrmedel för att motivera medarbetare har tidigare varit ett område som varje specifikt kreditinstitut relativt fritt har kunnat besluta om. Utifrån kreditinstitutets egna unika situation med hänsyn till strategi, mål, värderingar och långsiktiga intressen har de kunnat designa det ersättningssystem som ansetts vara optimalt för verksamheten (Cäker, 2013; Smitt, R., Wiberg, L., Olwig, B., Riegnell, G., Sjöstrand, M., 2002). Detta område blev som en följd av den globala finanskrisen reglerat. Nu måste bankerna förhålla sig till och följa de författningar som styr, som på ett nytt sätt anger hur de får utforma och utlämna ersättningar. Regleringen kan därmed sägas, åtminstone delvis, ha ersatt styrningen.

1.2 Problemdiskussion

Att det finansiella systemet fungerar väl är väsentligt för att samhällsekonomin ska vara effektiv. I det finansiella systemet ingår bland annat banker, värdepappersbolag och finansiella marknader. Därtill består det av regelverk med lagstiftning, regleringar och normer. Det finansiella systemet har tre huvudsakliga uppgifter, att förmedla betalningar, omvandla sparande till finansiering och hantera risker. Dessa anses nödvändiga för att privatpersoner och företag bland annat ska kunna tillhandahålla pengar till olika investeringar. Det är således i allmänhetens intresse att systemet fungerar väl. (Sveriges Riksbank, 2018)

Banker är en grundsten i det finansiella systemet och skiljer sig som organisation från vad man vanligen menar med ett *företag*. De förvaltar i större utsträckning en omfattande del av landets ekonomi. Detta kan vara en av anledningarna till att banker ytterligare regleras, kanske i en mer omfattande och striktare form jämfört med övriga *företag*. Banker har ett ansvar att upprätthålla landets ekonomi och agera rationellt och stabilt. Konsekvenserna av att

banker går dåligt kan komma att påverka resten av landets ekonomi på ett betydande sätt (Finansinspektionen, u.å.). Det har efter finanskrisen blivit uppenbart att banker i jämförelse med andra organisationer i samhället har en omfattande påverkan på ekonomin och mycket fokus har därför lagts på att skapa ytterligare regleringar för att öka den finansiella stabiliteten. Flertalet nya författningar har således trätt i kraft, stor del avseende kapitalkrav och risktagande. Utöver detta har föreskrifter likaledes införts för ersättningssystem, ett område som organisationer historiskt sett har haft mer utrymme att bestämma över och fått utforma efter sin strategi.

I och med fler regleringar blir banker mer begränsade vid utformandet av sina ersättningssystem. Reglering är ett sätt att styra beteenden hos individer på ett liknande sätt som man vill styra beteenden genom belöningsystem. Det ena där man å ena sidan tvingar på ett beteende, å andra sidan uppmuntrar till ett beteende. Reglering kan eventuellt leda till mer rättvisa förhållanden samtidigt som den organisatoriska friheten och dess tillväxt kan begränsas. Detta kan jämföras med belöningsystem som kan uppmuntra till goda prestationer och tillväxt samtidigt som det kan leda kortsiktigt agerande.

Flertalet områden inom finansbranschen är reglerade, varav ersättningssystem endast är ett av dem som det satts restriktioner på. Det som trots detta gör ersättningssystem till ett intressant ämne att utforska är att det är ett område som tidigare varit oreglerat, men som sedan ett antal år tillbaka blivit objekt för statlig tillsyn. Ersättningssystem som organisatoriskt styrmedel är därmed inte lika fritt längre och det är intressant att studera hur detta har förändrat bankernas användande av det. Innan den senaste finanskrisen hade inte särskilt mycket fokus lagts på ersättningssystem och de tillhörande risker som finns, exempelvis ansågs kapitalkrav vara mer väsentligt. Numera har större uppmärksamhet riktats mot att skapa mer hållbara ersättningssystem och ytterligare fokus har lagts på att minska riskerna med dessa.

Så, hur reagerar kreditinstitut när ett tidigare individuellt styrmedel blir reglerat och mer standardiserat? Tidigare forskning förekommer på hur organisationer kan anta olika strategier då de blir utsatta för institutionella påtryckningar. Oliver (1991) redovisar att organisationer kan anta fem olika strategier, vilka löper från mest passiv till mest aktiv, som svar på påtryckningar. Dessa strategier kan användas för att analysera hur banker agerat då de utsatts för ytterligare regleringar och för att undersöka hur detta påverkat deras ersättningssystem. Det är därmed intressant ur ett ekonomistyrningsperspektiv att undersöka vilka av Oliver (1991) strategier som är framträdande hos bankerna efter införandet av FFFS 2011:1 och om detta har lett till att man som individuell bank har omvärderat sitt ersättningssystem och tagit till sig styrfrågan, eller om man har skjutit ifrån sig styrfrågan och låter regleringen styra.

Vid undersökning av tidigare forskning och uppsatser kopplat till vårt valda problemområde fann vi att mycket fokus har lagts på vilka strategier som kan antas vid institutionella påtryckningar eller vad man förmodade att de nya regleringarna från Finansinspektionen skulle innebära för framtiden inom banker. Det vi ser som ett mer utforskat område och intressant att gräva djupare i är att, nu när det har passerat en tid sedan implementeringen av Finansinspektionens regleringar, se vilka effekter de faktiskt gav. Hur reagerade banker på dessa och hur har detta påverkat bankernas sätt att arbeta med ersättningssystem som ett styrmedel? Här anser vi att det finns ett gap i tidigare forskning. Dessutom ser vi vår studie som ett bra komplement till Cäker & Elliots (2016) studie om vilka strategier en bank kan anta beroende på om man är en stor eller liten bank, vilken är mer generell gällande reglering. Vår studie fokuserar på en specifik reglering och vad den gör med användandet av ersättningssystem som styrmedel.

Denna problemdiskussion leder oss fram till frågeställningen i följande avsnitt.

1.3 Frågeställning

Hur har banker reagerat strategiskt på FFFS 2011:1 och vilken effekt har den haft på deras ersättningssystem som ett styrmedel?

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att beskriva hur banker reagerat på regleringen kring ersättningssystem från Finansinspektionen, samt hur dess ersättningssystem som ett styrmedel påverkats. Vi vill således belysa vilka effekter reglering av ett tidigare oreglerat område får på ersättningssystemet som styrmedel.

1.5 Definitioner

I denna uppsats kommer vi att återkomma till två begrepp: *belöningsystem* och *ersättningssystem*. Vi betraktar dessa begrepp till största del likvärdiga men definierar ersättningssystem som mer fokuserat på finansiella belöningar, medan belöningsystem även inkluderar icke-monetära belöningar. I merparten av uppsatsen kommer begreppet ersättningssystem att brukas då det är detta som används i FFFS 2011:1 och hos bankerna. I referensramen används belöningsystem eftersom vi där strävar efter att beskriva fenomenet belöningsystem rent generellt och att detta är det vanligast förekommande begreppet i litteraturen.

Nischbank och storbank är ytterligare två begrepp som förekommer i arbetet. Den huvudsakliga skillnaden mellan dessa två är att nischbanker är mindre än storbanker. Därtill specialiserar sig en nischbank inom ett område och erbjuder enbart vissa banktjänster (Nationalencyklopedin, u.å.), medan storbanker erbjuder ett bredare utbud av tjänster.

2. Metod

I detta kapitel presenteras studiens genomförande och design. Vi redogör metoden som använts och diskuterar valen som gjorts under uppsatsprocessen.

2.1 Val av metod

Vår frågeställning är ställd på ett sätt varvid syftet är att beskriva hur någonting har förändrats, vid vilken upplevelserna kan skilja sig åt från en bank till en annan. Patel & Davidsson (2014) och Backman (2016) framhåller att en kvalitativ studie bör användas när man vill försöka förstå och tolka ett problem. I enlighet med detta valde vi att genomföra en kvalitativ studie för att kunna besvara vår frågeställning. Med beaktande av att påverkan från Finansinspektionens reglering kan vara olika för enskilda banker och för att undersöka hur effekterna blivit för var specifik bank valde vi att genomföra intervjuer för att få svar på vår frågeställning. Detta för att erhålla en så djup förståelse som möjligt av bankerna och deras uppfattning av Finansinspektionens reglering.

2.2 Urvalskriterier

Då vår avsikt var att beskriva hur FFFS 2011:1 påverkat arbetet med ersättningssystem kontaktade vi kreditinstitut för att få insyn i ämnet. Bankernas osunda ersättningssystem ansågs vara en anledning till finanskrisen varvid vi valde att inrikta oss på banker specifikt. Svensson & Ahrne (2015) betonar att genom att koncentrera sig på en enskild miljö har man möjlighet att få en djupare inblick i den miljön. Istället för att undersöka samtliga som omfattas av FFFS 2011:1, valde vi således att enbart fokusera på banker för att få en djupare inblick och kunna jämföra resultat banker emellan.

2.2.1 Urval av banker

Vår ursprungliga ambition var att erhålla kontakt med alla fyra storbanker eftersom vi utifrån FFFS 2011:1 uppfattade att de skulle ha påverkats mest av regleringen. Därtill har konsekvenserna av storbankernas agerande troligen större inverkan på samhällsekonomin då de utgör största delen av banksektorn. Dock märkte vi ganska snart att det skulle bli svårt att få alla storbanker att ställa upp och att det dessutom var svårt att hitta kontaktuppgifter till bankerna. I takt med att en storbank avböjde och en annan meddelade om en intern policy att inte diskutera kompensationsfrågor valde vi att bredda urvalskriterierna till att även kontakta nischbanker. Innan vi valde ut banker att kontakta kontrollerade vi informationen på deras hemsidor för att säkerställa att de har berörts av regleringen FFFS 2011:1. Av samtliga banker vi kontaktade var tre villiga att ställa upp, två nischbanker och en storbank (benämns Nischbank X, Collector och Storbank i denna studie).

2.2.2 Urval av respondenter

Kriterierna vi hade för våra respondenter var att de skulle ha ledande befattningar inom någon av områdena som arbetar med ersättning, regelefterlevnad, personal, riskhantering eller dylikt. På bankernas hemsidor var det dock problematiskt att hitta kontaktuppgifter till specifika personer inom organisationen. Därmed kontaktade vi vanligen kontorets gemensamma

mailadress eller kundtjänst. Vanligtvis blev vi då vidarebefordrade till någon av deras kollegor som ansågs inneha mer kunskap inom vårt forskningsområde. Samtliga av respondenterna som tilldelades har ledande befattningar. Dessa var chefer för Human Resource, Compliance och Compensation & Benefits, vilket uppfyllde våra kriterier.

2.3 Konstruktion av referensram

Vid insamlandet av information till referensramen använde vi oss av olika källor. En första ansats var att studera tidigare uppsatser gällande belöningsystem. Där fann vi ett antal böcker i deras referenser som vi ansåg kunde vara relevanta även för oss. Utöver dessa böcker hämtade vi även information från flertalet vetenskapliga artiklar. Genom att läsa och använda oss av dessa erhöll vi mer specifik kunskap till vårt forskningsproblem gällande banker, ersättningssystem och reglering. Vi har även gått vidare från olika artiklar till de källor som hänvisats där. Förutom böcker och vetenskapliga artiklar har vi använt oss av olika webbsidor, som exempelvis Finansinspektionens, Svenska Bankföreningens och Riksdagens. Dessutom har vi använt Finansinspektionens specifika författning gällande ersättningssystem, FFFS 2011:1.

Sökord som har använts är bland annat belöningsystem, banker, reglering, styrning och ersättningssystem. Vi använde både svenska och engelska termer vid informationssökningen. Därtill har vi använt oss av kombinationer av dessa ord och synonymer för att öka våra chanser att finna rätt material till vår uppsats. Dess sökningar har utförts via Göteborgs Universitetsbiblioteks plattform Supersök, Emerald Insight och Google Scholar.

2.4 Genomförande av intervjuer

Allmänna intervjufrågor framställdes utifrån vald referensram. Dessa anpassades sedan genom mindre justeringar för att bli mer relevanta för varje bank. En fördel med detta menar Eriksson-Zetterquist & Ahrne (2015) är att man kan anpassa frågorna och i vilken ordning man ställer dem på ett annat sätt än vid standardiserade frågor. Intervjun med Nischbank X samt Storbank genomfördes per telefon och intervjun med Collector genomfördes på deras huvudkontor. Vid inledningen av varje intervju tillfrågades respondenterna om det gick bra att intervjun spelades in. Eriksson-Zetterquist & Ahrne (2015) anser att det är lämpligt att inleda intervjun med att be om samtycke för inspelning. Intervjufrågorna skickades i förväg till Collector och Storbank för att respondenterna skulle få tid att förbereda sig. Detta eftersom vår första intervju, vilket var med Nischbank X, blev relativt kort. Vi insåg då att det hade varit en fördel att i förväg skicka frågorna. Detta för att få så ingående och relevant information som möjligt. Efter intervjuerna kunde vi konstatera att detta var rätt beslut då de två sista intervjuerna blev längre och mer beskrivande och utvecklade svar tillhandagavs. Dock ansåg vi ändå att informationen som erhöles från Nischbank X var givande och tillräcklig för att kunna behandlas och analyseras i vår uppsats.

När intervjuerna hade genomförts transkriberades samtalen med respondenterna. Anledningen till detta var för att kunna få en överblick över det insamlade materialet och underlätta fortsatt skrivande. Eriksson-Zetterquist & Ahrne (2015) menar att det finns fördelar med att transkribera själva, så som att man lär känna i sitt material och kan påbörja tolkningsarbetet redan då. Intervjumaterialet kompletterades därefter med bankernas offentliga information från deras webbsidor.

2.5 Metod för analys

Analysen av insamlad empiri behandlades i flera steg. Ett första steg var att gå igenom det transkriberade materialet för att stolpa upp material vilka kunde analyseras. Därefter användes vår teoretiska referensram för att skapa en relevant struktur för analysen och finna gemensamma nämnare i intervjumaterialet. Sedermera påbörjades konstruktionen av en löpande text i analysen med kopplingar dragna bankerna emellan. Tolkningar utifrån referensram och empiriskt material gjordes för att ge förklaringar till vissa fenomen. Från arbetets start har noteringar gjorts på material vilka vi tänkt kunna generera en analys. Vid konstruktion av analys har vi hela tiden stämt av med teori och empiri för att relevant och korrekt information ska analyseras.

2.6 Etiska problem

Då vi valt att söka svar på vår frågeställning genom intervjuer medför det vissa etiska bekymmer. Speciellt i vårt fall då vi undersökte ersättningssystem inom banker, vilket varit ett känsligt ämne då flertalet ansett att ansvarslösa och kortsiktiga ersättningssystem var en av anledningarna till den globala finanskrisen. Det kan exempelvis finnas information som är känslig, vilket gjort att vi under vår kontakt med banker varit tydliga med deras möjlighet att vara anonyma eftersom det kan finnas information som är konfidentiell. Svensson & Ahrne (2015) betonar att information måste bevaras och redovisas på ett sätt så att individen inte kan identifieras av utomstående, vilket vi strävat efter att uppfylla. Vid första kontakt via mail till banker var det även viktigt för oss att beskriva vårt problemområde tydligt och syftet med vår studie för att ge dem en bra förståelse till varför vi kontaktade dem. Sedan var det frivilligt för dem utifrån informationen som skickats om de ville ställa upp på en intervju, detta i enlighet med Svensson & Ahrne (2015).

Två av de tre bankerna som intervjuades önskade vara anonyma i arbetet, varvid den tredje inte hade detta som krav. Innan vi genomförde intervjuerna tillfrågades respondenterna huruvida de ville vara anonyma eller ej, vilket Bryman och Bell (2017) förespråkar ska göras. Vi beslutade därmed att använda namnen Nischbank X och Storbank för de banker som uttryckte önskan om anonymitet. I uppsatsen har vi även valt att inte presentera fakta som riskerar att avslöja vilka dessa banker är, både gällande intervjumaterial och deras offentliga information. Vi ansåg vidare att sättet vi benämner de anonyma bankerna på, Nischbank X och Storbank, inte är tillräckligt för att riskera att man som läsare uppfattar vilka banker som behandlas. Detta då det finns relativt många nischbanker i Sverige och det därmed är svårt att veta vilken av dem Nischbank X är. Gällande Storbank ansåg vi att det inte finns betydande skillnader mellan de fyra storbankerna i Sverige. Eftersom de har liknande utbud av tjänster kunde vi i empirin beskriva deras verksamhet. Det blir mer relevant för vår studie att definiera bankerna som vi gjort då bankernas storlek har betydelse för vår analys, samtidigt som källorna förblir anonyma.

2.7 Studiens tillförlitlighet

För att göra vår studie tillförlitlig har vi ställt liknande frågor till samtliga banker, med viss anpassning. Samtidigt har vi ämnat vara så neutrala som möjligt för att inte påverka deras svar. Transkribering har skett, varvid vi kunnat gå tillbaka och lyssna om för att vara säkra på att återge informationen på ett korrekt sätt. Dessutom har båda författarna deltagit vid de tre

intervjutillfällena. Detta för att minimera risken att man ska tolka svaren på ett eget sätt, där vi efter intervjuerna diskuterat att vi uppfattas saker på samma sätt.

2.8 Källkritik

För att säkerställa att våra källor är trovärdiga har vi dels kontrollerat de referenser som tagits upp i vetenskapliga artiklar för att undersöka om innehållet uppfattats på korrekt sätt, dels undersökt andra vetenskapliga artiklar som refererat källan. Vi har främst använt oss utav böcker, vetenskapliga artiklar, webbsidor (främst statliga) och årsredovisningar vilka redan passerat flertalet granskningar före publicering och därmed stärks dessa källors trovärdighet.

Största delen av vår analys konstrueras genom Olivers begreppsram och därmed var det av stor vikt för oss att undersöka hur utbrett stöd den har. Teorin har blivit citerad i flertalet vetenskapliga artiklar och används för att analysera hur organisationer reagerar på institutionella påtryckningar och krav. Kontrollerar man i bibliotekets funktion Supersök, hittar man 248 artiklar som citerat Oliver (1991). Detta tyder på att det är en frekvent använd teori som har gott stöd. Eftersom vi ville beskriva hur banker reagerat på statlig reglering ansågs denna teori vara passande för vår analys. Genom att applicera Olivers teori kunde vi analysera hur bankerna har format sina strategier på grund av FFFS 2011:1 och hur detta påverkat deras ersättningssystem som styrmedel.

3. Referensram

I detta kapitel presenteras vald teori för uppsatsen. Först diskuteras belöningsystem, som sedan följs av ett avsnitt om reglering inom banksektorn. Sist presenteras Olivers (1991) begreppsram gällande strategiska svar på institutionella påtryckningar.

3.1 Belöningsystem

Belöningsystem är ett styrmedel som inte har haft lång tradition i Sverige men där användandet har ökat på senare tid. Detta kan dels bero på utländskt ägande, dels på svenska företagens intryck av internationella affärspartners. Dessa drivkrafter är några av anledningarna till att fler företag har anammat belöningsystem som ett styrmedel. I Sverige har det traditionellt sett varit en sammanhållen lönestruktur. Bonusar kan öka löneskillnader, vilket därför kan ses som motstridigt då det går emot vad som anses vara traditionsenligt, men med tanke på den utveckling som sker tyder det på att användningen av belöningsystem och det sätt man arbetar håller på att förändras i Sverige. (Cäker, 2013)

Att använda sig av belöningsystem är ett strategiskt val som kan ha en betydande effekt på hur organisationen styrs mot sina mål. Dess främsta syfte är att styra de anställda till att arbeta för företagets mål. Detta kan göras individuellt eller i grupp. Andra syften är att öka värdet i organisationen genom att informera, rekrytera, behålla och motivera medarbetare samt att skapa en rörlig kostnadsstruktur i organisationen. (Cäker, 2013; Jäghult 2005) För att lyckas med detta belönas personalen antingen med monetära eller icke-monetära belöningar om de lyckas uppnå förutbestämda mål. Avsikten är därmed att koppla ersättningen till arbetsinsats och resultat. Med ett väl fungerande belöningsystem är det även möjligt att de anställda motiveras till extraordinära insatser i företaget. Om målen överträffas kan bonusen nämligen bli större. (Smitt et. al., 2002)

Både Stredwick (2000) och Cäker (2013) betonar att det inte finns ett optimalt belöningsystem som lämpar sig för alla företag, det perfekta belöningsystemet är en utopi. Varje system behöver således skräddarsys utifrån företagets behov. Behoven påverkas i sin tur av flera olika faktorer, som strategi och mål samt vilka mått som används för att mäta målen. Belöningsystemen måste följaktligen anpassas till varje företags unika situation. Smitt et al. (2002) argumenterar för att systemet man utformar samtidigt måste ha egenskapen av att vara flexibelt och kunna ändras och anpassas till förändringar som sker i omvärlden. Jäghult (2005) betonar detta ytterligare och framhåller att belöningsystemet ska ses som en färskvara.

Vid utformandet av belöningsystem är det centralt att det grundar sig på mål som är tydligt fastställda och har mätvärden knutna till de faktorer som strävas till att förbättra. Det är även väsentligt att det finns en koppling mellan organisationens långsiktiga affärsstrategi och belöningsystemet. (Smitt et al., 2002) Detta då belöningsystem som ska vara direkt motiverande ofta anklagas för att kunna leda till kortsiktighet. Ett exempel på detta från Sverige var att lönsamheten såg bra ut i många branscher under våren 2008, men att marknaden på hösten samma år störtök. Sammantaget blev dock 2008 ett bra år med goda prestationer vilket ledde till att utdelning av bonus var berättigat. I och med detta uppkom kritik, framförallt riktat mot att högre organisationsledare kunde plocka ut bonusar ur bolagen

samtidigt som lägre arbetare blev uppsagda. (Cäker, 2013) Utöver detta kan företagets kultur påverkas eftersom signaler skickas om vilka beteenden som kommer belönas. Ett belöningsystem kan således mer eller mindre anses vara felaktigt designat om det inte lyckas påverka de anställdas beteende och engagemang i önskad riktning. (Smitt et al., 2002)

Om belöningsystemet designas på ett felaktigt sätt kan effekterna bli kontraproduktiva. Exempelvis kan för mycket fokus på kortsiktiga mål medföra att de långsiktiga målen äventyras. Det är sålunda väsentligt att se över om det valda ersättningssystemet är hållbart och ledningen bör regelbundet följa upp samt analysera de effekter ett belöningsystem har på verksamheten (Cäker, 2013; Smitt et al. 2002). En lösning till problemet med kortsiktigt tänkande är att införa ett tak på bonusen, där utdelningen successivt avtar vid stigande resultatförbättring. (Smitt et al., 2002) Att locka medarbetare med obegränsade bonusar ökar nämligen risken för att man handlar oetiskt, eller till och med olagligt (Cäker, 2013). Lösningar som kan ses mer långsiktiga är att införa en bonusbank där bonus som tjänats in under ett år utbetalas över en längre tidsperiod, använda resultatdelning eller tillämpa fördröjda utbetalningar. Detta kan motverka spekulativ och kortsiktig påverkan på resultatet, samtidigt som anställda får en mer stabil lön över tid och organisationer underlättar sin likviditetsplanering. (Cäker 2013; Smitt et al., 2002) Detta ger också organisationerna mer tid till att upptäcka eventuella felaktigheter i sina belöningsystem. Dock kommer belöningsystem alltid vara förknippade med den oförutsägbarhet som de innebär. Några av anledningarna till detta är att prestationsbedömning är komplext. Medarbetare är alla olika som motiveras av varierande saker och belöningsystem berör många dimensioner av en organisation. (Cäker, 2013)

3.2 Reglering

Som diskuterats föreligger det flera risker med belöningsystem, därav har stora förändringar skett gällande reglering av ersättningssystem som resultat av den senaste globala finanskrisen. Mycket grundar sig i att banker ansågs agera vårdslöst gällande utlåning och ersättningar. Goddard et. al. (2009) anser att centralbanker bör ha specifikt mandat för att se över den systematiska stabiliteten rörande banker. Vidare påpekar Claessens & Kodres (2014) att det finns ett specifikt behov av reglering genom samordnade och obligatoriska kompensationsplaner vid riskjusterade bonusutbetalningar.

Fastän det kan finnas moralisk samsyn över anledningen till regleringar kan det ändå finnas fundamentala skillnader på hur man vill uppnå dessa, där begränsande aktörer inte har möjlighet att fritt ta egna beslut. (Todeva, 2010) Jackman (2004) hävdar att reglering och strikt reglering i synnerhet, kan medföra att de effekter som vill uppnås blir svårare att nå och faktiskt kan förvärra situationen. Vidare menar han att svårigheter ligger i att regleringar kan ge tydliga svar men att det i praktiken ofta finns situationer som inte täcks av regler. Dessutom kan reglering reducera aktörernas villighet att själva försöka lösa problem och istället öka tendensen att enbart söka efter lösningar från diverse regler, vilket försvagar deras förmåga att i framtiden ta beslut som baseras på egna analyser. Riaz (2016) anser att en hybrid av statlig reglering och självreglering kan minimera problemen gällande ersättningssystem. Han menar att detta skulle fungera genom formella och informella institutioner för att reglera moderna organisationer i en global värld.

Det har nu passerat ett antal år sedan finanskrisen och trots att ekonomin har börjat återhämta sig är efterdyningarna av krisen fortfarande påtagliga. Därför arbetar man för att stärka den finansiella stabiliteten både nationellt och internationellt. Reglering anses därför vara

nödvändig (Jaggia & Thosar, 2017) även om den kan ha vissa nackdelar. Finansiell stabilitet kan uppnås genom standardisering och reglering, vilket flertalet myndigheter har som uppgift att tillgodose.

FSB (Financial Stability Board) etablerades 2009 av ledarna i G20-länderna som ett svar på den globala finanskrisen och ersatte FSF (Financial Stability Forum). Detta är en myndighet vars uppgifter bland annat är att övervaka och ge ut rekommendationer angående det globala finansiella systemet. De ska även främja koordination och informationsutbyte mellan myndigheter samt identifiera, granska och hantera sårbarheter som kan påverka det globala finansiella systemet. (FSB, u.å.a; FSB, u.å.b) FSB agerar på internationell nivå, på europeisk nivå finns EBA (European Banking Authority). EBA arbetar huvudsakligen för att regleringen som upprättas för bankverksamheten i Europa ska vara harmoniserad, lämplig och ändamålsenlig. Harmoniserade tillsynsregler tas fram som förslag för att sedan eventuellt bli bindande standarder och riktlinjer, vilket ska fungera som en regelbok för bankverksamheten i EU. (European Banking Authority, u.å.) Utöver dessa myndigheter finns Baselkommittén, ett globalt nätverk för tillsynsmyndigheter, som tar fram olika reformer. 2010 framkom ett antal nya reformer under benämningen Basel III som slutfördes december 2017. Dessa ökar kapitalkraven på banker och ställer striktare krav på deras likviditetshantering. (Edlund, 2017) Basel III-reglerna har införts särskilt hårt i Sverige, detta samtidigt som svenska banker påvisar en hög kapitaltäckning jämfört med andra länder (Svenska bankföreningen, 2014).

Finansinspektionens författningar styrs till stor del av de direktiv som EU tagit fram. 2010 godkände Finansinspektionen EU:s ändringsdirektiv 2010/75/EG. Ändringsdirektivet innebar att de grundläggande bestämmelserna angående riskhantering även ska gälla för rörlig ersättning. Direktiven syftar till att skapa bättre ersättningssystem genom att förebygga överdrivet risktagande och främja mer effektiv riskhantering i finansiella företag. (Finansinspektionen, 2011)

3.2.1 Finansinspektionens författningar

2009 kom finansinspektionen ut med en ny författning FFFS 2009:6 - Föreskrifter och allmänna råd om ersättningspolicy i kreditinstitut, värdepappersbolag och fondbolag. Denna författning upphävdes i mars 2011 och ersattes av FFFS 2011:1 - Föreskrifter om ersättningssystem i kreditinstitut, värdepappersbolag och fondbolag med tillstånd för diskretionär portföljförvaltning. Dessa föreskrifter har som syfte att förbättra företagens riskhantering i sina ersättningssystem och ställer generella krav på företagens ersättningspolicys och rörliga ersättningar. Dessutom ställs specifika krav på att företagen måste anpassa sina ersättningssystem till risker. (Finansinspektionen 2011) 2014 antogs en författning som hanterar offentliggörande av information om verksamhetens ersättningspolicys och hur de tillämpas. Hur mycket information som behöver offentliggöras beror på verksamhetens art, storlek, omfattning och komplexitet. (FFFS 2014:12)

FFFS 2011:1 behandlar hur företag ska mäta, rapportera, styra och kontrollera de risker som ersättningssystem kan medföra. De som omfattas av denna reglering är bankaktiebolag, sparbanker, medlemsbanker, kreditmarknadsbolag, kreditmarknadsföreningar och värdepappersbolag (FFFS 2011:1). Fondbolag omfattas ej längre av författningen efter en ändring 2016 (FFFS 2016:25).

Lagen innefattar generella krav på ersättningspolicy och rörlig ersättning. Organisationer måste dokumentera sin ersättningspolicy samt fastställa att den överensstämmer med och

främjar en effektiv riskhantering. Hårdare krav ställs på att ersättningspolicyn ska motverka överdrivet risktagande. Därtill krävs analyser av vilka risker som är kopplade till deras policy och system. Fortsättningsvis måste organisationer uppdatera och se över sin ersättningspolicy mycket mer regelbundet än dessförinnan, något som både Cäker (2013) och Smitt et. al. (2002) anser är en nödvändighet för att belöningsystem ska fungera effektivt. I och med den nya regleringen blir det allt viktigare att policyn utformas och tillämpas på ett sätt som är lämpligt med hänsyn tagen dels till företagets storlek och interna organisation, dels till verksamhetens art, komplexitet och omfattning. Det betonas vidare att ersättningspolicyn måste följas upp kontinuerligt. Därutöver måste ersättningspolicyn stämma överens med affärsstrategi, värderingar, mål och långsiktiga intressen hos den specifika organisationen. Detta framhåller även Smitt et. al. (2002) som menar att det är väsentligt att det finns en koppling mellan organisationens långsiktiga affärsstrategi och belöningsystem. Organisationerna är även tvungna att identifiera "särskilt reglerad personal", vilket 2014 ändrades till "anställda vars arbetsuppgifter har en väsentlig inverkan på företagets riskprofil" (FFFS 2011:1; FFFS 2014:22). Dessa definieras som: "*anställda i ledande strategiska befattningar, anställda med ansvar för kontrollfunktioner, risktagare, och anställda vars totala ersättning uppgår till, eller överstiger den totala ersättningen till någon i den verkställande ledningen.*" (FFFS 2011:1, 1 kap, 4§)

Krav ställs på att det måste finnas en lämplig balans mellan de fasta och rörliga delarna av ersättningen. De fasta delarna ska vara tillräckligt stora i förhållande till den totala ersättningen så att det ska vara möjligt att sätta de rörliga delarna till noll. Det är också viktigt att det anges hur stora de rörliga delarna kan bli som högst i förhållande till de fasta. Detta i enlighet med vad Smitt et. al. (2002) förespråkar om att införa ett tak för att lösa problem med kortsiktigt tänkande. Därtill ska bedömningen som ligger till grund för beräkningen av rörlig ersättning i huvudsak baseras på riskjusterade vinstmått. Centralt är att hänsyn tas till både nuvarande och framtida risker (FFFS 2011:1), något som Claessens och Kodres (2014) påpekar att man tidigare inte gjort. Hänsyn togs varken till framtida risker eller risker som kunde uppenbara sig från transaktioner som gjorts. Numer är det likaså upp till organisationen att säkerställa att anställda inte använder sig av personliga riskstrategier. (FFFS 2011:1)

Vad gäller resultatbedömning är det krav på att denna ska göras i ett flerårigt perspektiv för att säkerställa att bedömningen baseras på långsiktigt hållbara resultat. Organisationer måste informera anställda om vad som gäller, både angående vilka kriterier som styr ersättningen och hur deras resultat bedöms. Bedömningsprocessen och ersättningspolicyn måste finnas tillgänglig för alla anställda att ta del av. (FFFS 2011:1) Smitt et. al. (2002) menar att eftersom belöningsystem är komplicerade krävs pedagogisk förmåga där man måste kommunicera genom att förklara och övertyga.

Vid uppskjutande av rörlig ersättning ska hänsyn tas till de risker som verksamheten medför, den anställdes ansvar samt vilka arbetsuppgifter denne haft. Hänsyn ska också tas till storleken på den rörliga ersättningen. (FFFS 2011:1) Detta sammanfaller med vad Cäker (2013) förespråkar gällande fördröjda utbetalningar och dess positiva effekter.

3.3 Strategiska svar på institutionella processer

Oliver (1991) identifierar olika strategier organisationer kan anta som respons på institutionella påtryckningar. Enligt Scott (1987) är ingen organisation helt immun från påtryckningar, men till vilken grad man utsätts för dem varierar. Oliver (1991) presenterar en begreppsram för läsaren med fem olika strategier som organisationer kan ge som svar på den

konformitet den institutionella miljön vill skapa. Dessa är: *Acquiesce* (samtycke), *Compromise* (kompromiss), *Avoid* (undvika), *Defy* (trotsa) och *Manipulate* (manipulera).

Canning & O'Dwyer (2013) påtalar att det inte är givet att man enbart antar en strategi, utan dessa kan förändras över tid. Den strategi som först antas behöver således inte vara statisk. Organisationer kan exempelvis initialt anta en trotsande strategi men att senare, om man inser att den inte var effektiv, övergå till en manipulerande strategi. Cäker & Elliot (2016) undersöker i sin artikel vilken strategi banker kan anta beroende på om man är en stor eller liten bank. De menar att varierande storlek på organisationer och olika affärsmodeller kräver anpassade styrsystem och regelverk. Samma reglering kan därmed inte gälla för samtliga eftersom organisationer ser väldigt varierande ut och har olika förutsättningar.

Den mest passiva strategin organisationer kan anta är **samtycke** (Oliver, 1991). Verksamheter kan välja att samtycka till regler och värderingar på grund av att de är tagna för givna eller för att det ger dem social legitimitet (DiMaggio & Powell, 1983). Organisationer förväntas vara i stånd att ge upp en del av sin självständighet i utbyte mot större legitimitet (Oliver, 1991). Därtill kan de tvingas till att följa de institutionella kraven. Galaskiewicz & Wasserman (1989) påvisade i sin studie att beslutsfattare under vissa förhållanden imiterade beteenden från aktörer i deras omgivning. Exempelvis kan organisationer imitera genom att efterlikna institutionella modeller (Oliver, 1991). Organisationer kan lyda eller implementera värderingar, normer och krav som ett aktivt val med en förväntan om att själva gynnas av dem genom exempelvis socialt stöd, förutsägbarhet i omgivningen eller ökad stabilitet (DiMaggio, 1988; Meyer & Rowan, 1983; Pfeffer & Salancik, 1978) Det organisatoriska samtycket bottnar i dess medvetna avsikt att anpassa sig och hur man tror att organisationens egna intressen kan komma att gynnas av konformitet. (Oliver, 1991) Enligt Eapen & Krishnan (2009) blir de positiva effekterna av att följa institutionella regler större för små organisationer än för stora organisationer. Cäker och Elliot (2016) menar att stora banker har bättre möjlighet att välja om de önskar anta en samtyckesstrategi eller inte, jämfört med små banker. Vidare har stora banker även större möjligheter att anta flera strategier parallellt. I vår studie kring banker kan tänkas att det är mer naturligt och fördelaktigt för nischbankerna att samtycka, medan Storbank troligtvis kommer anta en mer aktiv strategi. Clemens & Douglas (2005) kom fram till att ju mer en organisation samarbetar, desto mer skulle de föredra en passiv strategi. De organisationer som var villiga att samarbeta med varandra var likaledes mer beredda att samarbeta med de reglerande institutionerna och antog således mer passiva strategier. Oliver (1991) menar vidare att ju tydligare organisationer instämmer med de värderingar och mål som påtryckningarna försöker åstadkomma, desto större är sannolikheten för att de kommer att anta en strategi av samtycke.

En mer aktiv strategi som organisationer kan anta är **kompromiss**. Här försöker organisationer finna likheter bland eller mellan flertalet intressenter och interna intressen, särskilt då de externa förväntningarna krockar, för att nå balans. Inom banker skulle detta kunna komma till uttryck genom att de anställda har vissa förväntningar på ersättningssystem och regleringen har en annan. Banker behöver således identifiera gemensamma nämnare för att försöka skapa balans mellan de olika förväntningarna. Även inom områden där regleringen är tämligen sträng kan företag ändå lyckas med strategin kompromiss, genom att exempelvis förhandla med beslutande aktörer. Härvid anstränger sig organisationer för att erhålla medgivanden från externa parter till sina krav och förväntningar. Till skillnad från samtyckesstrategier innebär kompromisstrategier att tillmötesgåendet enbart är delvis och man försöker mer aktivt främja egna intressen. Om de institutionella reglerna inte helt överensstämmer med organisationens mål och strategi samt om deras beslutsfattande

begränsas för mycket ökar sannolikheten för att de kompromissar. Organisationer förväntas uppvisa ytterligare motstånd till påtryckningar om dessa begränsar beslut som exempelvis organisatorisk administration, vilket bland annat innefattar rekrytering, kompensation och befordran. Sannolikheten för att företag ska kompromissa ökar om organisationens intressenter ställer motstridiga krav. Det blir då svårt att tillfredsställa alla inblandade parter och företaget kan komma att kompromissa. (Oliver, 1991)

För att anamma en än mer aktiv strategi kan organisationer välja **undvikande**. Detta innebär ett organisatoriskt försök att undkomma behovet av konformitet. Organisationer kan försöka reducera till vilken utsträckning man blir inspekterad, granskad eller utvärderad externt genom att exempelvis frångå sina aktiviteter från extern kontakt. (Pfeffer & Salancik, 1978; Scott 1987; Thompson, 1967) Aningen mer extremt är att fly. Organisationer kan fly genom att avlägsna sig från områden där påtryckningar utövas (Hirschman, 1970) eller väsentligt ändra sina mål och aktiviteter för att undvika konformitet (Oliver, 1991).

Trotsande är en av de mest aktiva av Oliver's (1991) fem strategier. Organisationer väljer då att avfärda, eller rentav ignorera, regler och värderingar. Detta är mest troligt att användas när organisationer förmodar att risken för genomdrivande av regler är låga. Om interna mål i stor utsträckning avviker eller krockar med institutionella regler kan även detta vara en anledning till avfärdande. Därtill är det troligt att trotsande strategier antas när kostnaden av att aktivt ta avstånd är låg. (Oliver, 1991) Clemens & Douglas (2005) menar även att när organisationer är mindre villiga att samarbeta med varandra föredrar man ofta att trotsa regleringar.

Den mest aktiva strategin är **manipulation**. Detta innebär aktiva och opportunistiska försök att inkludera eller kontrollera institutionella påtryckningar och bedömningar. (Oliver, 1991) Organisationer försöker kontrollera genom att etablera makt och dominans över de externa parter som pressar organisationerna. Om regler är under utveckling, lokala eller svagt framhållna är det mer troligt att man försöker utöva kontroll. Man tar inte påtryckningarna som en given restriktion som ska lydast eller motstås, istället önskar man ändra eller kontrollera dem. (Oliver, 1991) Utifrån Eapen & Krishnans (2009) studie kan det tänkas att stora banker skulle ha fördel av att använda en mer aktiv strategi som manipulation.

4. Empiri

I det följande redogörs en sammanställning av insamlat material, vilket främst består av resultat från intervjuer med bankerna. Varje delavsnitt inleds med en kort beskrivning om varje bank för att ge en bild av bankens verksamhet. All information kommer från respondenten hos respektive bank såvida inte annat anges.

4.1 Nischbank X

Banken erbjuder ett brett utbud av banktjänster för privatpersoner som sparande, betalning, lån och försäkring. Målsättningen med deras ersättningspolicy är att erbjuda differentierade och marknadsmässiga ersättningar baserade på individuella prestationer. Samtliga ersättningar inom banken ska vara rimliga och anpassade till lag, praxis och kollektivavtal. Banken strävar efter att det ska finnas en samsyn mellan medarbetare och företaget vad gäller långsiktighet för verksamheten där man vill erbjuda lönesättning vilken är baserad på arbetsuppgifter, kompetens, uppnådda resultat, erfarenhet och befattning. Banken eftersträvar att man ska ha en balans mellan den fasta ersättningen och eventuella rörliga delar. De fasta delarna ska stå för en tillräcklig del att det ska vara möjligt att sätta de rörliga delarna till noll. (Nischbank X, u.å.)

Respondenten på Nischbank X har varit anställd hos banken sedan 2001 där denne under hela sin tid arbetat med frågor inom HR (Human Resource). Sedan 2006 har respondenten varit HR-chef. Normala arbetsrutiner består av allt som berör det strategiska arbetet inom HR.

Deras ersättningssystem styrs till stora delar av kollektivavtalen med Bankinstitutens Arbetsgivarorganisation, en branschorganisation för banker. Genom detta följs även Finansförbundets kollektivavtal. Förutom dessa avtal påverkas ersättningssystemet likaså av deras ersättningspolicy.

När regleringen initialt trädde i kraft påvisades ingen speciell reaktion och inget motstånd uppkom från bankens sida. Lagstiftningen skärptes till för två år sedan och banken anser att arbetet dessförinnan var aningen mer lätthanterligt. I och med tillskärpningen var banken tvungen att skärpa till sina egna regler, dock var deras uppfattning om regleringen densamma som tidigare. Respondenten menar att det ständigt kommer nya regleringar och att FFFS 2011:1 enbart var en av flertalet regleringar som uppkom i samma veva som finanskrisen. Respondenten är medveten om att det kan existera varierande åsikter kring regleringen men förstår orsaken till regleringen då det fanns företag som hade osunda ersättningssystem. Det ses följaktligen som en självklarhet att området behövde regleras och banken har inte visat något motstånd till regleringen.

FFFS 2011:1 har påverkat banken en hel del. Främst påverkar den de medarbetare som tidigare omfattades av bankens bonussystem, vilket huvudsakligen är ledande befattningshavare. Bonus för ledande befattningshavare samt bonus för delar av compliance- och riskavdelningen har som till följd av regleringen avskaffats. Anledningen till bonussystemets avskaffande bottnar i att den nya regleringen medför för mycket arbete. Fastän bonussystemet endast var i ringa omfattning jämfört med den fasta ersättningen skulle det inneburi betydligt mer arbete för att kunna säkerställa att den nya regleringen efterföljs.

Fördelarna med bonussystemet ansågs inte tillräckligt stora för att merarbetet skulle vara värt. Det är dock positivt att bonussystemet i sig regleras och respondenten anser att Finansinspektionens syn på ersättningssystem i stort stämmer väl överens med bankens syn. I grund och botten att det är bra att reglera bonussystem och att bonusens storlek begränsas, men hen är fundersam över vad man faktiskt vinner av att göra det. Att regelverket hanteras på samma sätt för både storbanker och mindre banker som Nischbank X ifrågasätts därför. Nischbank X är en relativt liten bank med påtagligt färre anställda än storbanker men behöver likväl lägga mycket resurser och arbete på att forma ersättningssystem. Det är bra att alla banker omfattas av samma regelverk, men detta regelverk bör anpassas till bankernas storlek.

Förutom att regleringen medför merarbete går även vitsen med ersättningssystemet förlorad då det tar för lång tid tills ersättningen får delas ut. Med en regel om att bonus ska hållas inne i ett antal år innebär detta för exempelvis VD:n att det tar nästan nio år tills dess att full utbetalning från bonussystemet skett. I och med detta tappar bonussystemet lite av sin relevans då det uppstår för mycket arbete och för lite output för medarbetaren. Banken upplever inte att det finns motstridiga krav från olika intressenter. Respondenten säger att det fanns någon av alla som tyckte det var synd att man tagit bort bonusprogrammet men de förstod orsaken till det.

Bortsett från att ha behövt avlägsna rörlig ersättning för ledande befattningshavare anses inte regleringen ha ändrat deras strategi och arbetssätt på något betydande sätt. Arbetet sker på ungefär samma vis som innan. Konsekvensen av regleringen är främst att ytterligare kontroll nu behövs gällande ersättningsfrågor. Det nämns åter att detta medför merarbete, samtidigt som respondenten anser att arbetet som regleringen medför stundom kan vara aningen överflödigt.

Banken har personligen inte haft dialog med Finansinspektionen om den nya regleringen, däremot har man personer med i Svenska Bankföreningen, där man givetvis framfört synpunkter och åsikter. Banken har genom bankföreningen på detta vis medverkat och tyckt till, men inte direkt till Finansinspektionen.

Inom banken används en resultatpremie som ingår i ersättningssystemet för medarbetarna, dock inte för de med ledande befattning och för de som arbetar med risk och compliance. Denna resultatbaserade premie påverkas inte av FFFS 2011:1 fastän premien räknas som rörlig ersättning. Detta beror på att ersättningen maximalt kan uppgå till 12 000 kr, vilket ligger under gränsen på 100 000 kr i Finansinspektionens författning.

Fortsättningsvis görs en rad uppföljningar på hur banken efterlever lagarna. Inledningsvis har man en Compliancefunktion som utför en granskning på ersättningspolicyn och hur banken upplevs utifrån policyn. Dessutom gör deras riskorganisation en uppföljning där de undersöker hur riskerna ser ut för ersättningssystemet. Utöver detta gör Internregression en årlig uppföljning på hur banken efterlever ersättningspolicyn och vad dess biverkningar är. Hen har sett skillnader inom banksektorn och kan tänka sig att många, vilket också påvisats i årsrapporterna från bankverksamheter, ser över sina bonussystem och att några även har tagit bort dem liksom Nischbank X gjort.

Respondenten menar att man inte kan använda ersättningssystem som ett styrmedel på samma sätt som tidigare och pekar på att sättet man använde det dessförinnan var aningen osunt. Den framtida utvecklingen för bankens ersättningssystem kommer bero på hur regleringarna förändras över tid och man kommer enbart arbeta med fast ersättning. Nischbank X kommer

ha provisionslön men inte på risktagare. Ersättningssystem och arbetet med det kommer med största sannolikhet se tämligen likvärdigt ut som det gör idag och man kommer följa regleringen såsom den är utformad eller eventuellt kommer förändras. Man kommer inte försöka utforma sina ersättningssystem på något annat sätt.

4.2 Collector bank

Collector är en av Sveriges Nischbanker men ser sig även som ett entreprenörsdrivet teknikföretag. Banken erbjuder lösningar för både privatpersoner och företag så som sparkonto, kreditlösningar, kreditkort, betallösningar för e-handel och butik samt företagsfinansiering. (Collector, u.å.a) Fokus ligger på snabbhet, flexibilitet och teknik när de anpassar sina tjänster och utvecklar nya lösningar (Collector, u.å.b).

Håkan Svensson arbetar som Head of Compliance på Collector Bank. Detta är en kontrollfunktion varvid Svensson arbetar jämsides med affärsenheten och rapporterar direkt till styrelse och VD. Hans uppgift är att kontrollera att banken gör det styrelsen vill att banken ska göra i enlighet med regelverk. Svensson är ansvarig för complianceavdelningen med totalt sju medarbetare. Avdelningens arbetsuppgifter är att utföra olika kontroller i verksamheten genom att undersöka olika produkter och jobba utifrån en årsplan som fastställs i enighet med styrelsen varje år. Vid framtagning av årsplanen fastställs vilka områden som ska granskas, varvid ersättningar alltid är en obligatorisk kontroll som görs. Regelbunden kontakt sker med de som arbetar med ersättningssystem och samtliga inom bolaget med ledande befattning.

Ersättningspolicyn anger grunder och principer för hur ersättningar ska fastställas, hur de ska tillämpas och hur uppföljning sker. Bankens utgångspunkt för dess policy är att den ska vara framtagen baserat på risker som existerar i koncernen. Collectors ersättningspolicy har som syfte att främja en sund och effektiv riskhantering samt koncernens långsiktiga intressen samtidigt som den ska motverka osunt risktagande. (Årsredovisning, 2017)

Gällande ersättningssystem följer banken färdiga riktlinjer som är tämligen fasta. Det är EBA:s, och följaktligen Finansinspektionens, riktlinjer som styr hur de tillåts utforma ersättningssystemet. I grund och botten handlar det om att identifiera risktagare, vilka är individer vilka kan ha en väsentlig inverkan på bolagets affärer. Varje år utförs en analys varvid man identifierar vilka individer eller funktioner som blir dessa risktagare. Inom banken har man gjort det enkelt för sig genom att inga av dessa identifierade individer tilldelas rörlig lön. Stor del av regelverket går ut på balansen mellan fast och rörlig lön. Han beskriver att det finns olika nivåer angående detta vilket handlar om att inte ta ett onödigt risktagande. Regelverket har skärpts upp mycket de senaste åren inom detta område och som en direkt effekt av FFFS 2011:1 har Collector då valt att ingen rörlig ersättning ska utgå till ledande befattningshavare. På så vis kan man likaså undvika att de uppmuntras till osunt risktagande. Den rörliga lönen har inte ersatts med något alternativ utan den fasta lönen ses som lösningen. Svensson menar att man får se till att ha konkurrenskraftiga fasta löner.

Rörliga ersättningar finns dock kvar för anställda som inte har ledande befattning och inte påverkar företagets riskprofil. Dessa grundar sig på produktionsmål eller likvärdigt beroende på var i bolaget man är positionerad och vilka uppgifter man har. Rörlig ersättning kan utgå även om den oftast är förhållandevis liten. Belöning sker individuellt enligt avtal. Trots att affärer kan göras i team är själva ersättningen reglerad per anställningsavtal. Svensson menar att de rörliga delarna inom Collector ska fungera som incitament för att uppnå bra resultat och

uppmuntra medarbetarna till att prestera aningen bättre än vanligt. Detta ses som grundtanken bakom belöningsystem och ett sätt att driva tillväxt och lönsamhet.

Ökande merarbete har spelat roll för hur man agerat i och med införandet av FFFS 2011:1, då man är tvungen att sätta sig in i alla parametrar samt göra avvägningar vad gäller exempelvis identifiering av risktagare och fastställande av nivå på ersättningar. Det föreligger olika nivåer på ersättning och då en säljare exempelvis kommer upp i samma nivå som ledande befattningshavare blir denne direkt en risktagare. Arbetet rörande ersättningar är en avvägning och med anledning av detta finns det olika tankar om regleringens tvång. Svensson menar att vissa uppfattar att det är alldeles för tufft, att det hindrar utveckling och tillväxt då det finns ett tak för den rörliga delen. Är man en duktig säljare kan det räcka med en enstaka affär innan man når taket och incitamenten till att fortsätta prestera ännu bättre försvinner, vilket kan bli ett hinder.

Collectors syn på ersättningssystem stämmer bra överens med Finansinspektionens syn. Riktlinjerna är så tydliga och omfattande att det är svårt att se dem på annat sätt och krav på offentlighet stärker tydligheten. Dock är Svensson övertygad om att alla inte var helt nöjda när den nya regleringen kom 2011 men menar att det inte har förekommit diskussioner på grund av motstridiga intressen. Däremot kan han tänka sig att om någon är väldigt duktig och inbringar stora affärer till bolaget ses det naturligt att man önskar en belöning för detta då man gör ett riktigt bra jobb. Man är därmed värd mycket för verksamheten och förväntar sig en bra belöning eller en bra lön. I och med detta menar Svensson att själva grundtanken med belöningsystem försvinner, tanken att stimulera, motivera och ta det extra klivet. Det kan därmed finnas en begränsning för de som är väldigt duktiga i bolaget. I verksamheter utanför finanssektorn kan man få i princip hur hög rörlig lön som helst, vilket är just det man velat stävja genom regelverket. Detta då det anses osunt och genererar för stort risktagande. Regelverket har därav införts för att tvinga bankerna att inte ta eller uppmuntra till att ta för stora risker.

En bra riskkultur i branschen är viktigt men det finns vissa banker i Europa där för stora risker tagits varvid följden blir att regelverket lägger sig som ett lock över hela EU, inklusive Collector. Ersättningar som ges ut i Europa till ledande befattningshavare är helt annorlunda eftersom det är betydligt större banker men påpekar att de rörliga delarna har minskat totalt sett i Europa med 10 % efter regleringen. De effekter man sökte med regleringen har därmed visat sig och risktagandet minskar.

Collector ingår i Svenska Bankföreningen, som flertalet andra banker, vilket är deras forum för att ha en dialog med Finansinspektionen. Även genom den europeiska bankföreningen hålls dialog med reglerare. På detta vis kan banken vara med att påverka och framföra sina åsikter i Europa. Själva processen med bankföreningarna, både i Sverige och Europa, fungerar men vad resultatet blir av det är något helt annat. Hur mycket man kan påverka är en sak, men betonar att banker i Sverige är väldigt aktiva i bankföreningen. Dock är Sverige en liten ekonomi och spelare vad gäller europeisk nivå och i förhållande till detta är den svenska rösten marginell, nästan så att de bortser från den. Samarbete sker inte med andra banker vad gäller ersättningssystem eftersom sådan information inte delas mellan banker, utan det som görs är via bankföreningen. Det kan då vara en viss frågeställning som någon bank lyfter som ett problem och på så vis tar hjälp av andra banker och bankföreningen.

Regleringen har påverkat arbetet med ersättningssystem vilket man ändå kan se positiva effekter med. I och med att det är en obligatorisk del och krav finns på att vissa delar ska vara

offentliga innebär detta att samtliga finansiella institut tvingas göra det. Han anser att det blir tydligt och att det medför någon form av rättvisa. Det blir väldigt svårt att slippa undan eller ta genvägar idag. Regelverket ger en grund för en konkurrenslikmässig situation. Ändock har man stött på exempel på marknaden där det förekommer de som inte efterlever regleringen, vilket resulterar i en ojämn konkurrensfördel. Detta handlar om personalfrågor där någon har fått ett erbjudande med en fantastisk procentsats på rörlig ersättning. Svensson anger att detta kommer korrigera sig på sikt av den orsaken att det i längden inte är hållbart att kringgå regler på sådana sätt. I det korta loppet kan det dock vara ett problem om någon bestämmer sig för att inte följa spelreglerna.

Svensson anser att det inte borde vara skillnader i regleringen beroende på om man är en stor eller liten utan det ska vara lika för alla. Han menar att det annars skulle bli oerhört svårhanterat. Collector ser fördelar av att vara en mindre nischbank som är snabba på att ställa om sig. Det deras bank är kapabla att göra på tre månader kan ta en storbank tre år. Han menar att storbankerna är för stora, för tröga, har för många system och för mycket personal. Förändringar i en storbank tar enligt Svensson väldigt lång tid och ser det som en tuff utmaning. Collector har på så vis en mycket kortare väg.

Det är flertalet kontrollfunktioner som existerar för att säkerställa att lagarna efterlevs. Svenssons arbete är att informera ledning då det kommer en ny regel och när den implementeras samt göra analyser på vad som behöver åtgärdas. Därutöver är hans team med i processen att ta fram rutiner för implementering i verksamheten. Man ser ökande krav från flera regler att vissa delar ska vara publika, vilket blir en form av egenkontroll då man är tvungen att publicera för allmänheten att ta del av. Därtill ökar kraven på rapportering till Finansinspektionen. Denna del ökar generellt oavsett regelsystem. Det sker diverse kontroller kontinuerligt. Förutom att Svenssons team undersöker de redan nämnda delarna har de flertalet kontrollfunktioner. En av dessa är Internkontroll som i Collectors fall är outsourcat till extern revisor. Detta är en obligatorisk funktion där kontroller av bolaget ska göras årligen varav ersättningar är en av dem. Dessutom har de en extern revisor som skriver årsredovisning och som också bedömer ersättningar. Internrevisorn går likaså in och undersöker vad som har gjorts med ersättningar. De tittar inte bara på hur ersättningarna ser ut och på lönelistor, de granskar även hur Svensson som Head of Compliance har bedömt detta. Därefter ges ett utlåtande om det behövs förbättring eller inte. Detsamma sker med Collectors externrevisor som granskar att allt gått rätt till och meddelar styrelsen. Utöver detta kan Finansinspektionen göra tillsyn.

Regleringarna genererar mycket merarbete trots att man vet när de kommer. Reglerna är i allmänhet till för att sätta in en kontroll, en begränsning eller en riskminimerande åtgärd. Reglerna är aldrig till för att se till att öka lönsamheten eller underlätta för affärerna, eller åtminstone extremt sällan. Det är alltid någon form av begränsning, extra kontroll eller extra rapportering som måste göras. Det händer aldrig att någon regel tas bort. Det fungerar inte som det kan göra internt i bolag, där flertalet regler kan elimineras för att göra på *ett* sätt därmed effektivisera verksamheten. Detta sker ej med myndigheters reglering där de istället läggs ovanpå varandra oupphörligen, det blir bara mer i det systemet som man skapat.

Reglering kopplat till konkurrens kan ses på olika sätt. Reglering innebär oftast någon form av förändring och innebär väldigt kostnader. Detta både i tid, resurser och prioriteringar varvid Collectors fördel är att de är snabba och har mycket egen kompetens, som hög IT-kompetens och mycket systemutveckling. I och med att de fortfarande är en liten bank med hyfsad hanterbar personalstyrka går det relativt fort att förändra något. Detta ses inom banken

som en konkurrensfördel. Man har inte tio underavdelningar, som en storbank kan ha, som måste passeras för att komma till start. Nackdelen är att det blir väldigt ekonomiskt kännbart vilket kan påverka bankens resultat. En Storbank kan hantera den kostnaden på ett helt annat sätt än vad Collector kan göra, även om det tar längre tid för dem och säkert är ännu kämpigare än för Collector att verkställa förändringar kan de ändå ta kostnaderna utan att det påverkar resultatet på ett betydande sätt. Således är nya regleringar bra men oerhört dyra.

Banken har behövt omarbete hur man använder ersättningssystem som ett styrmedel i verksamheten. Anpassning har skett genom att gå från ett ersättningssystem med mer rörliga delar till att ha mer fasta lönesättningar, vilket ses som själva resultatet av regleringen. Framtiden för Collector gällande ersättningssystem är att följa regleringen. Utvecklingen kommer istället bli att vara konkurrenskraftig med de fasta lönerna vilket inte anses blivit svårare i och med regleringen. Svensson menar att det nog har blivit att man inte omvärderat sitt ersättningssystem utan mer följer regleringen av den orsaken att det är en tämligen tuff regel som trätt i kraft. Går det inte att förändra regeln gör man som man ska så fort som möjligt eftersom det kostar att dra ut på det. Det kostar både tid och pengar om man skulle försöka arbeta eller argumentera mot reglerna med noll procents chans att man når framgång. Man inser att det är dyrt, men man gör det och går vidare.

4.3 Storbank

Storbank är en av de fyra storbankerna i Sverige och utgör således en betydande del av det finansiella systemet. De har ett utbrett kontorsnät och erbjuder även internet-, telefon- och mobiltjänster.

Respondenten på Storbank är chef för ett arbetslag på sammanlagt 12 personer vilka arbetar dels med grundlön, dels rörliga lönedelar och lönerevision samt pension och försäkring. Därtill hanterar de villkor och kompensation för personal som arbetar över landsgränserna. Utöver att vara ansvarig för sitt team arbetar respondenten dessutom med framtagande och godkännande av policys och riktlinjer, samt se till att dessa revideras och överensstämmer med regelverk.

Storbank har som mål att skapa en bra balans mellan de fasta och rörliga ersättningsdelarna (Storbank, u.å.). Första delen i ersättningssystemet består av grundlönen, vilket är den fasta delen. Arbetet med grundlönen består främst av årliga lönerevisioner som är gemensam för hela koncernen. Här behandlas lönespann, struktur, lönekartläggning och kollektivavtal. Den andra delen består av den rörliga ersättningen och utgörs främst av två olika program. Det ena programmet täcker in majoriteten av bankens anställda och är i grunden baserad på individuella prestationer. Man strävar efter att i den mån det är möjligt ha individuellt utformade ersättningar för att bättre uppmuntra medarbetarna till att arbeta i linje med bankens intressen (Storbank, u.å.). Utöver detta program finns ett ytterligare ersättningsprogram varvid några hundra anställda omfattas vilka endast innefattar vissa positioner inom banken. Dessa består huvudsakligen av personal som hanterar risktagande och som styrs av fler regelverk. Även detta program baseras på prestationer och mål.

Ungefärligen samma sorts bedömning görs inom båda programmen då rörlig ersättning ska fastställas. Det är cheferna som utför bedömningen av de anställdas prestationer. Man tittar främst på hur de anställda har genomfört sina arbetsuppgifter och huruvida man nått sina mål eller inte. Mycket av ersättningen är aktiebaserad. Inom banken vill man erbjuda långsiktiga incitament för extraordinära prestationer, där man genom att göra alla medarbetare inom

banken till aktieägare harmoniserar intressen hos både anställda och aktieägare (Storbank, u.å.).

Respondenten framhäver att det sätts begränsningar från olika håll. Redan före regleringen behövde man se till hur programmet fungerar för verksamheten, vilket i sig kan ses som en begränsning. När regelverket därefter tillkom blev det ytterligare begränsningar då hänsyn måste tas till även detta. De är således medvetna om att det finns många krav, men menar att det är svårt att göra något åt detta. Det de har kunnat och behövt göra är att addera mekanismer som ska se till att regelverket följs. Därtill försöker de se över hur de i grunden kan skraddarsy sina program utifrån förutsättningarna regelverket ger, snarare än att enbart strama åt i ersättningsprogrammen. Respondenten tror ändå att det kan vara problematiskt att hitta en bra lösning eftersom många jämför ersättningsprogrammen med hur de var innan och att flera kan tycka att det fungerade bättre då.

Regleringen har även påverkat konkurrenskraften en hel del. Framst gäller det begränsningar av förmåner som kan erbjudas vid anställning och därmed påverkar hur attraktiv banken är som arbetsgivare. Respondenten tror att det inom detta område ser väldigt lika ut banker emellan. Dock ser det ungefär likadant ut även inom andra branscher. Tittar man på de företag som är ledande inom sina branscher ser de också tämligen lika ut och arbetar med liknande förmåner. Det är därmed svårt att uttala sig om bankerna har blivit mer lika varandra till följd av just regleringen eller om det finns andra faktorer som spelar in.

Respondenten på Storbank anser att det har gjorts för lite gällande försök till att påverka regelverket. Det har inte ställts särskilt många krav på utformningen av den och banker har inte heller stått som en enad front. Uppfattningen är att banker istället mestadels accepterat regelverket utan invändningar och var för sig försökt tolka samt applicera den efter bästa förmåga. Samarbete mellan banker förekommer tills viss del, främst via centrala arbetsgivarorganisationer. Jämförs detta dock med till exempel industribranschen anses samarbetet vara betydligt större där, samtidigt som deras arbetsgivarorganisationer är starkare. Samma behov av samarbete har inte riktigt funnits för banker, då de är starka i sig. Respondenten tror dock att man skulle kunna göra mycket mer och ha mer samverkan, framförallt vad gäller ersättningssystem och påverkan på regelverk. För tillfället har Storbank, i de fall det förekommer, mer samarbete med andra storbanker. Respondenten ser det svårt att samarbete mellan storbanker och nischbanker skulle generera särskilt mycket eftersom de konkurrerar på olika sätt. Samarbete grundar sig i att ge och ta. Då organisationer är så pass olika blir det svårare att hitta balansen mellan att ge och ta. Inom vissa frågor skulle det fungera, men sett till helheten är samarbete med andra storbanker troligen mer givande.

Inom Storbank föreligger en medvetenhet och etablerat arbetssätt för att säkerställa att regelverket följs, vilket de ser som en fördel gentemot konkurrenterna. Regleringen och dess krav anses i grunden vara bra för dem, trots att det möjligtvis hade varit bättre om de kunde lägga kraven på sig själva snarare än att regleringen gör det.

För att säkerställa att regleringen efterföljs existerar flertalet mekanismer. En del är deras interna audits som ser över processerna varvid man följer upp hur saker hanteras och betraktas. Därefter är alltid risk och compliance med och utvärderar när förändringar ska ske utifrån de lagar och regelverk som gäller. Dessa gör en bedömning innan det går upp till koncernledningsbeslut. Utvärdering sker således både innan och efter förändringar.

Respondenten upplever inte att det finns motstridiga krav från bankens intressenter i och med införandet av regleringen. Lagarna kan istället stundom kännas diffusa och att det i så fall

uppstår interna diskussioner vid tolkning av regelverket, men i övrigt finns inte motstridiga åsikter. Regleringen anses ge dem mer trovärdighet och påvisar att det inte finns en gråzon. Dessutom stämmer Finansinspektionens syn på ersättningssystem tämligen bra överens med bankens syn.

FFFS 2011:1 har påverkat ersättningssystemet som styrmedel på så sätt att det fungerar sämre nu jämfört med tidigare. Begränsningar har satts på hur man kan skräddarsy lösningar, hur banken förändras och hur deras strategi kan formas. Dessförinnan var det en helt annan modell av ersättningssystemet. Den rörliga ersättningen var då oftast högre och den behövde inte heller vara i proportion till den fasta lönen. Sedermera har även syftet med ersättningssystemet blivit mer diffust för personalen eftersom utdelning av ersättningen ligger längre fram i tiden. Även arbetet med utformningen av ersättningssystem har begränsats till stor del. Storbanks anser det vara väldigt krävande och mycket jobb behöver läggas på säkerställning av att regelverket efterföljs. Som exempel nämns de anställda som jobbar med risktagande, här måste man löpande identifiera vilka det är som ska omfattas. Stor mängd tid och resurser behöver läggas på detta och därvid blir ersättningssystemet mer svårarbetat.

Utvecklingen för Storbanks ersättningssystem kommer till stor del bero på hur verksamheten förändras. De kommer att inrikta sig betydligt mer inom IT och göra lösningar mer IT-baserade. Det kommer således ske betydande förändringar i vilka yrkesgrupper de har, vilket kommer påverka hur man arbetar med ersättningssystemet. Dessutom kommer det ske fler och snabbare förflyttningar mellan olika delar av företaget. Större press kommer sättas på att de hanterar ersättningar konsekvent över företaget och mellan olika roller. Respondenten menar att man idag brottas med att det är aningen för stelt vid förflyttningar, varvid mycket fokus därmed kommer att läggas. Vidare är det troligt att den rörliga delen inte kommer ha lika stor betydelse i framtiden. Ersättningssystem kommer således inte bli lika centralt och inte fungera lika väl som styrmedel, utan mer en faktor för att stödja företagskulturen. Det kan då bli möjligt att man i högre grad rör sig mot ett resultatdelningsupplägg. En annan följd av regelverket kan bli att man framöver blir bättre på att prata om ersättningssystem mer transparent och att regelverket på så vis är positivt för branschen. Det är då möjligt att branschen kan återta en del av förtroendet som skadades efter senaste finanskrisen.

5. Analys

I detta kapitel analyseras vårt empiriska material genom den presenterade referensramen. Först presenteras den tydligaste inverkan FFFS 2011:1 haft. Därefter följer analys om vilka av Olivers (1991) fem strategier som påträffats hos bankerna och slutligen analyseras påverkan på deras ersättningssystem som styrmedel.

5.1 Inledande analys

I denna inledande del av analysen redogörs FFFS 2011:1 tydligaste inverkan hos bankerna. Detta görs för att skapa en initial förståelse och för enklare att följa den kommande analysen utifrån Olivers (1991) fem strategier kopplat till bankerna.

Författningen gällande ersättningssystem från Finansinspektionen reglerar på ett helt nytt sätt hantering och utformning av ersättningssystem. Regleringens innehåll har visat sig haft stor påverkan hos alla tre banker. Exempelvis betonar bankerna att den del av lagen som behandlar identifiering av "anställda vars arbetsuppgifter har en väsentlig inverkan på företagets riskprofil" (FFFS 2011:1, 1 kap, 4§) till stor del har påverkat arbetet med deras ersättningssystem. Denna del av författningen tycks bankerna ha lagt särskilt mycket fokus på, i synnerhet Collector men likaså Nischbank X och Storbank. Det har inneburit en betydande omställning för dem och medfört mycket merarbete samtidigt som de måste göra flertalet avvägningar kontinuerligt i arbetet med ersättningar. Man har behövt ändra utformningen av ersättningssystemen och till viss del även sina strategier. Samtidigt påtalar man från Nischbank X:s sida att det ständigt kommer nya regleringar och att FFFS 2011:1 enbart var en i mängden av flera regleringar som uppkom i samma veva efter finanskrisen. Därmed kan tolkas att regleringen i sig inte anses vara mer eller mindre viktig än någon annan reglering som banken utsätts för. Även Collector menar att regleringar ständigt ökar och läggs på varandra med ytterligare krav, vilket ytterligare kan påvisa att just FFFS 2011:1 ses som en i mängden och dess betydelse varken är större eller mindre än någon annan reglering trots att den haft påtagliga effekter.

Syftet med Finansinspektionens reglering, FFFS 2011:1, har varit att förbättra organisationers riskhantering i sina ersättningssystem och ställa krav på policys och rörliga ersättningar (Finansinspektionen, 2011). Utifrån empirimaterialet kan konstateras att riskhantering är ett ämne som belyses hos alla tre banker. De förklarar att det genom olika kontrollfunktioner inom bankerna ingår att risker granskas och hanteras, något som FFFS 2011:1 kräver. Därmed kan påstås att regleringen fått den effekt vilken den syftade till att ha. Siffror visar även på att de rörliga delarna, som varit kritiserade för att ha uppmuntrat till osunt risktagande, totalt sett har minskat med 10% i Europa efter regleringen (Svensson, 2018).

Bankerna menar att FFFS 2011:1 sätter många begränsningar på utformningen av ersättningssystemet, men är medvetna om att regleringen är nödvändig. Mycket av FFFS 2011:1 regler och ändringar kan även ses stämma överens med vad teoretiker kring belöningsystem anser är bra för att systemen ska bli bättre och mer hållbara. Detta tyder på att regelverkets innehåll kan ha allmänt brett stöd, även om det från vissa håll kan förekomma invändningar om innehållet. Bland flera pekar Smitt et. al. (2002) på betydelsen av mer regelbunden uppdatering av ersättningspolicys för att säkerställa effektivitet i systemet samt

väsentligheten av koppling mellan långsiktiga strategier och ersättningssystemet, något som innefattas i FFFS 2011:1. Eftersom både akademiker och banker anser att det är positivt och välbehövligt med reglering inom området kan tänkas att banker förväntar sig erhålla utökad legitimitet genom att följa lagarna.

Regleringen kan samtidigt anses vara alldeles för tuff mot bankerna där verksamheter utanför finanssektorn i princip kan ha hur mycket rörlig lön som helst och inte begränsas på samma vis (Svensson, 2018). FFFS 2011:1 har tillkommit för att tvinga bankerna till mindre risktagande i och med kritiken som uppkom efter finanskrisen. Detta menar Collector dock riskerar att leda till förhindrande av utveckling och tillväxt inom banksektorn. Det blir ett stort hinder för duktiga säljare som ibland bara behöver någon enstaka affär innan de når taket för den rörliga ersättningen. På så sätt kan incitamenten till att prestera bättre försvinna. Samtidigt ser Smitt et. al. (2002) ett sådant tak som en av lösningarna till problemet med kortsiktigt tänkande. Utifrån Collectors syn på detta problem kan man ana en känsla av orättvisa i att andra verksamheter tillåts använda rörlig ersättning på ett friare sätt och på så vis växa och utvecklas i en snabbare takt än banker numer kan göra i och med regleringen, vilken tvingar banker till vissa ageranden och beteenden. För reglerare blir det således en avvägning där man å ena sidan måste säkerställa att onödigt risktagande ska minimeras, samtidigt som syftet med ersättningssystem inte ska förvanskas.

5.2 Bankers strategiska svar på Finansinspektionens reglering

5.2.1 Samtycke

Inget motstånd visades från någon av nischbankerna när regelverket infördes och senare motstånd har heller inte förekommit vilket tyder på samtycke, som är den mest passiva strategin varvid man följer normer och värderingar (Oliver, 1991). Trots att man kan vara aktiv genom bankföreningen för att försöka påverka regleringen är det sällan man lyckas nå resultat (Svensson, 2018). Detta i kombination med att det kostar mycket vad gäller både tid och pengar att göra motstånd blir det tydligt att både Nischbank X och Collector sannolikt valt att samtycka med anledning av att de är mindre banker med begränsade möjligheter. Eftersom nischbankerna sannolikt att ändra på regelverket anses liten kan det vara mer naturligt för dem att följa lagarna och anpassa sina ersättningssystem därefter.

Alla tre banker anger att generellt sett stämmer deras syn på ersättningssystem väl överens med Finansinspektionens syn. Oliver (1991) menar att om överensstämmelsen mellan olika aktörer är god tenderar man att vara mer samtyckesvillig. Organisationer kan implementera krav som ett aktivt val om de förväntas gynnas av dem. Detta kan ses hos både Collector och Storbank. Collector menar att regleringen är positiv då den medför en rättvisa inom banksektorn. Storbank hävdar att konsekvenserna av regelverket kan vara att man i högre grad blir transparent gällande ersättningssystem, vilket anses vara en fördel inom branschen. Enligt Oliver (1991) kan organisationer acceptera att förlora lite av sin självständighet gällande beslutsfattande om det kan generera ökad social legitimitet. Detta kan därmed förklara varför de går med på att begränsas genom regleringen.

Trots att Storbank anser att regleringen och dess krav är bra för branschen anser hen ändå att det eventuellt varit bättre om de kunde lägga dessa krav på sig själv snarare än att regleringen gör det. Detta är i enlighet med vad Riaz (2016) framhåller om att en hybrid av statlig reglering och självreglering kan minimera problemen gällande ersättningssystem. Även respondenten på Nischbank X förstår anledningen till regleringen och anser att det är ett

område som borde regleras då flertalet ersättningssystem varit osunda. Något som bland annat Cäker (2013) diskuterat, att organisationsledare fortsatte plocka ut bonusar då ekonomin var på kraftig nedgång samtidigt som lägre arbetare blev uppsagda. Detta kan stärka Nischbanks X samtycke då samsynen är bra.

Om organisationer har många aktörer och intressenter att rätta sig efter kan det enligt Olivers (1991) teori vara svårt att anta en strategi av samtycke. Ingen av bankerna upplever att intressen är många eller motstridiga. Collector är medveten om att alla inte var nöjda med regleringen, men att detta inte ansetts som något motstridigt inom banken. Storbank talar om att regleringen kan vara diffus för många aktörer, att det då kan uppstå interna diskussioner vid tolkning av regelverket, men ser ingen motstridighet. Detta stärker grunden till samtycke som finns hos alla tre banker.

Som precis nämnts är Collector övertygad om att visst missnöje angående regleringen förekommit och Nischbank X påtalar att det säkerligen förekom någon som inte var nöjd med regleringen, fastän både bankernas och Finansinspektionens syn på ersättningssystem överensstämmer rent generellt. Detta skulle enligt Oliver (1991) kunna innebära att man försöker använda sig av en mer aktiv form av strategi mot institutionella påtryckningar, då intressen krockar. Trots detta har varken Collector eller Nischbank X visat motstånd vilket skulle kunna förklaras av vad som tidigare diskuterats, att de är mindre banker med mindre resurser och att arbetet för att försöka anta en annan strategi än samtycke inte anses värt de kostsamma effekterna.

Cäker & Elliot (2016) menar att varierande storlekar på banker och olika affärsmodeller kräver anpassade styrsystem och regelverk, där samma reglering inte kan gälla för alla då organisationer är väldigt varierande och har olika förutsättningar. Nischbank X:s perspektiv på regelverket stärker delvis denna slutsats då de anser att regleringen i grunden borde vara lika för samtliga banker, men att det inom regelverket borde ske anpassningar till om man är en större eller mindre bank. De framhåller att deras bank är relativt liten med påtagligt färre anställda än storbanker men behöver ändå lägga mycket resurser och arbete på ersättningssystem. Detta är i enlighet med vad Todeva (2010) betonar, att den moraliska samsynen kan finnas över anledningen till regleringar men skillnader på hur man vill uppnå dessa kan vara fundamentala. Oaktat att Nischbank X förstår och anser att ersättningssystem bör regleras anser de inte att FFFS 2011:1 är bra anpassad för banken, vilket skulle kunna vara befogat till att de antar en mer aktiv strategi. Trots detta har Nischbank X en passiv strategi, något som kan tolkas vara en konsekvens av nischbankernas ringa chans att påverka regelverket. Dock anser inte Collector att regleringar borde anpassas för hur stor man är som bank. De menar att det ska vara lika för alla för att det annars skulle bli väldigt svårhanterat.

Clemens & Douglas (2005) kom fram till att ju mer organisationer samarbetar, desto mer skulle de föredra en passiv strategi som samtycke. Enligt Collector sker inga samarbeten mellan banker eftersom man inte delar med sig av information om ersättningar, men att samarbete kan ske genom bankföreningen då de kan ta hjälp av andra banker gällande andra frågor. Storbank anger att samarbete sker storbanker emellan men inte mellan storbanker och nischbanker då de är för olika. Clemens & Douglas (2005) slutsats stämmer därmed delvis överens med resultatet i vår studie, med starkare överensstämmelse gällande Storbank än Collector då de valt att använda sig av en mer aktiv strategi än Collector.

Cäker & Elliot (2016) och Eapen & Krishnan (2009) menar att små banker har enklare för att samtycka. En faktor ur vår studie i enlighet med detta skulle kunna vara vad Collector

uttrycker. Det kan ses som en fördel att vara en mindre nischbank som är snabba på att ställa om sig, till skillnad från en storbank. Storbankerna är för stora, för tröga, har för många system och för mycket personal (Svensson, 2018). Även Storbank påpekar stelheten som finns inom organisationen vad gäller förflyttningar. Detta kan ses som ett svar till varför nischbankerna valt att samtycka medan Storbank inte har kunnat vara passiv i samma omfattning. För nischbankerna är regleringarna många och krävande men det går relativt enkelt att implementera för att de är snabba på att ställa om, vilket ses som en stor konkurrensfördel hos Collector.

5.2.2 Kompromiss

Enligt Eapen & Krishnan (2009) är det mer fördelaktigt för mindre organisationer att samtycka. Då både Nischbank X och Collector kan anses vara relativt små jämfört med storbanker kan samtyckesstrategin därför ses som passande för banken. Inom Storbank har man istället för att enbart följa regleringen dessutom omarbetat sina ersättningssystem varvid man valt att använda en mer kompromissande strategi fastän samtycke är den dominerande strategin. Kompromiss som strategi är som tidigare definierat en mer aktiv strategi än samtycke. Detta innebär att man försöker hitta gemensamma nämnare mellan olika intressenters krav för att nå balans. Samtycket är delvis och man strävar efter att mer aktivt främja egna intressen. (Oliver, 1991) Detta kan man se tydligare hos Storbank än hos Nischbank X och Collector. I och med regleringen 2011 omarbetade Storbank sitt ersättningssystem och program till ett större program och ett mindre program. Storbank försöker se över hur de i grunden kan skraddarsy sina program utifrån de förutsättningar regelverket ger, med den interna strategin i beaktande, snarare än att enbart sträva åt i deras ersättningsprogram. Här ses att Storbank försökt balansera och hitta likheter mellan Finansinspektionens intressen och bankens interna intressen på ett helt annat sätt än vad som framgår hos Nischbankerna (Oliver, 1991). Detta stämmer överens med vad Cäker & Elliot (2016) diskuterat i sin studie, nämligen att stora banker kan anta samtyckesstrategin samtidigt som man har en mer aktiv strategi.

Känner organisationer att de kan påverka genom att exempelvis förhandla med beslutande aktörer kan det leda till att man anammar mer kompromissande strategier (Oliver, 1991). Alla tre bankerna anger att de inte genom direkt dialog med myndigheten påverkat, dock är de medlemmar i Svenska Bankföreningen vilka i sin tur har kontakt med Finansinspektionen. Att de förhandlar tyder på att de kompromissar till viss del när det gäller påverkan på regleringen. Här försöker man mer aktivt inverka på hur regelverket utformas och därmed främja egna intressen (Oliver, 1991). Storbank uppfattar det som att man generellt sett möjligen gjort för lite för att aktivt påverka regleringen och att man kanske inte stått som en enad front och försökt påverka. De menar att samarbetet mellan bankerna skulle kunna vara starkare. Ur detta kan tolkas att kompromisstrategin skulle kunna vara mer framträdande som strategiskt val hos bankerna.

5.2.3 Undvikande

Hos både Nischbank X och Collector finnes tecken på en mer aktiv strategi, undvikande, fastän Eapen & Krishnan (2009) menar att en passiv strategi kan vara mer fördelaktigt. Nischbank X har som svar på regleringen från Finansinspektionen valt att avlägsna sitt bonussystem för ledande befattningshavare samt för compliance- och riskavdelningen. Collector har på liknande sätt beslutat om att ingen rörlig ersättning ska utgå till individer som anses som risktagare i banken för att göra det enklare för sig. Detta kan tolkas som en

undvikande strategi i att man försöker undkomma behovet av konformitet samt att man försöker reducera till vilken utsträckning man blir granskad och utvärderad (Oliver, 1991). I och med borttagandet av rörlig ersättning från båda bankernas sidor medför detta att man inte på samma sätt behöver anpassa sig till regler gällande rörlig ersättning för ledande befattningshavare och risktagare. Dessutom medför detta att de har reducerat granskningen som utförs på bankerna.

Hirschman (1970) menar att organisationer kan fly genom att lämna områden där påtryckningar utövas. Nischbank X och Collectors val att ta bort rörlig ersättning för ledande befattningshavare och risktagare kan därför ses som ett val att fly från ett område som är reglerat för att slippa undan merarbete och höga kostnader. Regleringens krav ledde till att bankerna ansåg att det inte var lika värdefullt att ha kvar de rörliga ersättningarna för risktagare längre. Storbank däremot, har mer resurser och större möjlighet att hantera merarbetet som regleringen medför. Storbank har därmed inte lika stort behov av att fly undan dessa påtryckningar. De försöker hitta lösningar som stämmer överens med bankens strategi samtidigt som regelverket följs. Detta stämmer överens med det Cäker & Elliot (2016) talar om, att större organisationer har bättre möjligheter och resurser att välja om de vill samtycka eller inte.

5.2.4 Trotsande

Inom branschen förekommer det organisationer som inte följer regelverket fullt ut då man erbjuder otroliga procentsatser vad gäller rörliga ersättningar. Det är i längden inte hållbart att försöka undkomma regleringarna genom illegala metoder. Långsiktigt kommer detta att korrigera sig, möjligtvis genom tillsyn. I det kortsiktiga perspektivet medför detta dock orättvisa konkurrensfördelar inom branschen (Svensson, 2018). Exempel inom branschen har därmed visat på en trotsande strategi vilket innebär att man avfärdar, eller helt enkelt ignorerar, regler och värderingar. Detta kan bero på att interna mål i dessa organisationer till alltför hög grad avviker från de institutionella reglerna. (Oliver, 1991)

5.2.5 Manipulation

Manipulation som strategi förekommer inte hos någon av de intervjuade bankerna. De påvisar mer aktiva strategier men inte i den utsträckning varvid det ska anses vara manipulation. Det förekommer som tidigare nämnts att bankerna via Svenska Bankföreningen för dialog med Finansinspektionen, men man försöker inte aktivt kontrollera institutionella påtryckningar och bedömningar. En anledning till detta kan vara att regleringen redan är etablerad och därför svår att påverka. Enligt Oliver (1991) är det mer troligt att man försöker utöva kontroll om regler är under utveckling. Ytterligare anledning kan tänkas vara att man inom organisationen inte ser påtryckningarna som en given restriktion för verksamheten vilka ska lydast. I enlighet med Oliver (1991) är det då mer troligt att man använder sig av manipulation som strategi.

5.3 Påverkan på ersättningssystem som styrmedel

Att FFFS 2011:1 har påverkat bankerna och sättet de arbetar med ersättningssystemen är påtagligt. Collector och Storbank anser att själva grundtanken med belöningssystem försvinner. Tanken att man ska motivera och ta det extra klivet dämpas genom regelverket. Dessutom anser Storbank att detta har lett till en minskad effektivitet inom organisationen. Som Smitt et. al. (2002) konstaterat är belöningssystem komplexa och kräver pedagogisk förmåga vilket kan urskönjas blivit ett problem hos Storbank där syftet med ersättningssystem blivit mer diffust för personalen då utdelning ligger längre fram i tiden. Detta är positivt i den

bemärkelse att ersättningssystemen blir mer långsiktiga (Cäker, 2013; Smitt et. al., 2002), men för bankerna blir ersättningssystemen mindre väsentliga då det tar för lång tid innan de anställda får sin belöning.

Nischbank X anger att utvecklingen för deras ersättningssystem kommer bero på hur regleringarna förändras över tid och fast ersättning kommer vara i fokus med provisionslön. Det kommer se ungefär likadant ut som det gör idag. Ersättningssystemet kommer att följa regleringen så som den är utformad eller eventuellt kommer att förändras och man kommer inte utforma sina ersättningssystem på något annat sätt. Collector följer liknande fotspår som Nischbank X. Collector menar att man följer färdiga riktlinjer när det gäller ersättningssystem. Både hos Nischbank X och Collector ses här deras samtyckesstrategi tydligt samt deras val att efterlikna institutionella modeller. (Oliver, 1991) Det finns en risk med detta menar Jackman (2004). Han påtalar att regleringar kan reducera aktörers villighet att själva försöka lösa problem och enbart söka efter lösningar från olika regelverk vilket kommer försvaga organisationers förmåga att ta beslut i framtiden som baseras på egna analyser.

Framtiden hos Collector, liksom Nischbank X, kommer vara att man följer regleringen. Storbank däremot pratar tämligen lite om regleringen som en faktor vad gäller framtiden för deras ersättningssystem. I enlighet med Smitt et. al. (2002) menar hen istället att utvecklingen i hög grad kommer bero på hur verksamheten förändras och tror samtidigt att deras ersättningssystem inte kommer vara lika centralt eller fungera lika väl som ett styrmedel, utan ses som en faktor vilken stödjer företagskulturen. Storbank påtalar dessutom möjligheten att röra sig mer mot ett resultatdelningsupplägg där man får lite extra om det går bra för banken, vilket i enlighet med Cäker (2013) ses som en hållbar lösning gällande ersättningssystem.

Collector talar djupare om att det nog har blivit som effekt av FFFS 2011:1 att man inte omvärderat sitt ersättningssystem utan snarare följer regleringens utformning eftersom det är en tuff regel. Kan man inte förändra den implementerar man den istället så fort som möjligt eftersom det kostar mycket att dra ut på det. Det blir extremt kostsamt om man skulle försöka gå emot reglerna när det är i princip chanslöst att nå framgång. De menar att man inser att det är dyrt men gör det man är tillsagd och går vidare. I och med att det är för dyrt att motarbeta kan detta betyda att man 'tvingas' till samtycke. Detta innebär att regleringen har ersatt styrningen nästintill helt hos Collector och Nischbank X där Collector har som strategi att istället försöka utveckla och vara konkurrenskraftig med de fasta lönerna. Frågan blir således hur detta fungerar som ett styrmedel om de rörliga delarna, incitamenten till att prestera det lilla extra, är försvunna. Är det tillräckligt med en konkurrenskraftig lön för att motivera till extraordinära insatser i bankerna? De fasta lönerna är man medveten om från början och blir därmed ingen överraskande belöning på hårt arbete. Smitt et. al. (2002) förespråkar att ett väl fungerande belöningsystem kan generera extraordinära insatser från medarbetare och om uppsatta mål överträffas kan bonus bli ännu större. Att då motivera anställda till bra insatser med fasta löner kommer eventuellt inte ha likadana effekter som Smitt et. al. (2002) framhåller.

Jackman (2004) framhåller att det finns risk för att reglering får motsatta effekter och på så vis förvärrar situationen som initialt var tänkt att förbättras genom regelverk. Dock diskuterar Storbank att regleringen angående ersättningssystem kan ha positiva effekter inom branschen på så sätt att man möjligtvis framöver kan prata om ersättningssystem på ett mer transparent sätt och att banksektorn möjligtvis kan återta en del av förtroendet som till viss del förstördes

efter senaste finanskrisen. Detta kan ses som en så pass positiv effekt för branschen i stort vilket gör det enklare för bankerna att acceptera regleringen och tillhörande begränsningar.

6. Slutsats

I detta avslutande kapitel presenteras slutsatsen vi dragit utifrån vår analys. Därefter följer förslag på vidare forskning.

Vår studie demonstrerar att alla de intervjuade bankerna generellt sett har antagit samtycke som strategi. Fastän samtyckesstrategin inte är den enda som bankerna antagit är denna ändå den dominerande, i synnerhet vad gäller nischbankerna. Även hos Storbank kan man se samtycke, men med inslag av mer aktiv strategi. Storbank har kompromissat till betydligt större del än nischbankerna genom att de faktiskt ansträngt sig för att omarbete sina ersättningssystem så att de passar verksamheten på mest ypperliga sätt. Detta är ett större inslag av kompromissande än att enbart försöka påverka genom Svenska Bankföreningen. Däremot syns den aktivare strategin, undvikande, hos båda nischbankerna genom att man valt att lämna ett område för att undkomma konformitet till viss del. Utifrån analysen dras slutsatsen att detta inte är ett aktivt motstånd från nischbankernas sida utan mer ett val vilket underlättar deras verksamhet, varvid Storbank har påvisat mer aktivt motstånd än nischbankerna. Vår analys visar att bankerna inte har visat alltför mycket motstånd till regleringen, varvid det kan antas att den har fått stöd inom banksektorn och att den anses vara positiv för ekonomin.

Alla tre banker menar att man inte längre kan använda ersättningssystem som styrmedel på samma sätt som före regleringen. Bankerna har efter regleringen fått ändra på hanteringen och utformningen av rörliga ersättningar samt ta mer hänsyn till risk. Man kan dra slutsatsen att alla tre banker anser att syftet med belöningsystem har gått förlorat. Ersättningssystem går inte längre att användas som ett styrmedel för att motivera och uppmuntra anställda till extraordinära insatser i bankerna. Slutligen konstateras att regleringen ersatt styrningen nästan helt vad gäller ersättningssystem hos både Nischbank X och Collector. Storbank kan fortfarande till större del använda ersättningssystem som styrmedel.

Framtida forskning kan fokuseras till att bredda perspektivet genom att inkludera fler organisationsformer, inte enbart bankaktiebolag, i en studie med liknande fokus som denna uppsats. Vi upptäckte att det vid lagstiftning kan vara svårt att få alla berörda parter nöjda och att bankernas storlek spelar roll vid val av reaktion till regleringar. Det kan således vara intressant att få in fler synvinklar genom att undersöka hur exempelvis värdepappersbolag, sparbanker och kreditmarknadsbolag, vilka även omfattas av FFFS 2011:1, har påverkats av regleringen. Ytterligare förslag till framtida forskning kan vara att undersöka hur de anställda på banker upplever regleringen och mycket borttagande av rörliga lönedelar. Intressant blir att undersöka om man som anställd känner skillnad i motivation då rörliga delar minskar eller försvinner helt. Har fokus skiftats så man motiveras av andra faktorer? Detta hade kunnat bidra till en djupare analys av en verksamhet än enbart lednings syn.

Källförteckning

Backman, J. (2016). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Borg, A. (2010, 25 maj). Borg: Svenska modellen har klarat krisen bra. *Svenska Dagbladet*. Tillgänglig: <https://www.svd.se/borg-svenska-modellen-har-klarat-krisen-bra>

Bryman, A., Bell, E. (2017) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.

Canning, M., O'Dwyer, B. (2013). The dynamics of a regulatory space realignment: Strategic responses in a local context. *Accounting, Organizations and Society*, 38(3), 169–194. doi: 10.1016/j.aos.2013.01.002

Claessens, S., Kodres, L. (2014). The Regulatory Responses to the Global Financial Crisis: Some Uncomfortable Questions. *IMF Working Paper*.

Clemens, B. W., & Douglas, T. J. (2005). Understanding strategic responses to institutional pressures. *Journal of business research*, 58(9), 1205-1213. doi: 10.1016/j.jbusres.2004.04.002

Collector. (u.å.a). *Om Collector*. Hämtad 2018-05-21 från <https://www.collector.se/om-collector/>

Collector. (u.å.b). *Om Collector Bank*. Hämtad 2018-05-21 från <https://karriar.collector.se>

Collector. (2017). *Årsredovisning 2017*. Göteborg: Collector Hämtad 2018-05-21 från https://www.collector.se/globalassets/documents/pdf/investor-relations/2017/annual-report_2017_se.pdf

Cäker, M. (2013) Belöningsystem som styrmedel. I Nilsson, F., Olve, N-G. (Red.), *Controllerhandboken* (s.225-250). Stockholm: Liber

Cäker, M., Elliot, V. (2016) One Regulation, Diverse Banks. I F, Nilsson., A-K, Stockenstrand (Red.), *Bank regulation: effects on strategy, financial accounting and management control* (s.310-333). Routledge

DiMaggio, P. J. (1988). Interest and agency in institutional theory. *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*, 3-21.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. URL: <http://www.jstor.org/stable/2095101>

Eapen, A., & Krishnan, R. (2009). Conform or Rebel: When Does Keeping to the Rules Enhance Firm Performance? *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 26, 95–108. doi: 10.1002/CJAS.100

Edlund, Tomas. (2017). *Basel III och svenska storbankers kapitalkrav*. Hämtad 2018-04-15 från https://www.riksbank.se/globalassets/media/rapporter/ekonomiska-kommentarer/svenska/2017/rap_ek_kom_nr7_171221_sve.pdf

Eriksson-Zetterquist, U., Ahrne, G. (2015). Intervjuer. I G, Ahrne., P, Svensson. (Red.), *Handbok i kvalitativa studier* (s.34–54). Stockholm: Liber

European Banking Authority. (2018). *European Banking Authority*. Hämtad 2018-04-16 från https://www.eba.europa.eu/languages/home_sv

FFFS 2011:1. *Föreskrifter om ersättningssystem i kreditinstitut, värdepappersbolag och fondbolag med tillstånd för diskretionär portföljförvaltning*. Stockholm: Finansinspektionen.

FFFS 2014:12. *Föreskrifter om ändring i Finansinspektionens föreskrifter och allmänna råd (FFFS 2007:5) om offentliggörande av information om kapitaltäckning och riskhantering*. Stockholm: Finansinspektionen

FFFS 2014:22. *Föreskrifter om ändring i Finansinspektionens föreskrifter (FFFS 2011:1) om ersättningssystem i kreditinstitut, värdepappersbolag och fondbolag med tillstånd för diskretionär portföljförvaltning*. Stockholm: Finansinspektionen.

FFFS 2016:25. *Föreskrifter om ändring i Finansinspektionens föreskrifter (FFFS 2011:1) om ersättningssystem i kreditinstitut, värdepappersbolag och fondbolag med tillstånd för diskretionär portföljförvaltning*. Stockholm: Finansinspektionen.

Financial Stability Board. (u.å.a). *About the FSB*. Hämtad 2018-05-03 från <http://www.fsb.org/about/>

Financial Stability Board. (u.å.b). *Our history*. Hämtad 2018-05-03 från <http://www.fsb.org/about/history/>

Finansinspektionen. (u.å.). *Finansiell stabilitet*. Hämtad 2018-05-24 från <https://www.fi.se/sv/finansiell-stabilitet/>

Finansinspektionen. (2011). *Nya föreskrifter om ersättningssystem i kreditinstitut, värdepappersbolag och fondbolag med tillstånd för diskretionär portföljförvaltning m.m.* Stockholm: Finansinspektionen.

Finansinspektionen. (2015). *Ett år med den nya makrotillsynen*. Stockholm: Finansinspektionen.

Galaskiewicz, J., & Wasserman, S. (1989). Mimetic processes within an interorganizational field: An empirical test. *Administrative Science Quarterly*, 34(3), 454-479. URL: <http://www.jstor.org/stable/2393153>

Goddard, J., Molyneux, P., Wilson, O.S. J. (2009). The financial crisis in Europe: evolution, policy responses and lessons for the future. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 17(4), 362-380. doi: 10.1108/13581980911004352

Haiss, P. (2010). Bank Herding and Incentive Systems as Catalysts for the Financial Crisis. *The IUP Journal of Behavioral Finance*, 7(1/2), 30-58. URL: https://www.researchgate.net/profile/Peter_Haiss2/publication/228317479_Bank_Herding_and_Incentive_Systems_as_Catalysts_for_the_Financial_Crisis/links/0c96053b46b02a84e2000000.pdf

Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Jackman, D. (2004). Does regulation make it worse?. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, Vol. 12 Issue: 2, pp.106-110. doi: 10.1108/13581980410810713

Jaggia, S. & Thosar, S. (2017). Pay-for-performance incentives in the finance sector and the financial crisis. *Managerial Finance*, 43(6), 646–662. doi: 10.1108/MF-05-2016-0160

Jäghult, B. (2005). *Morötter - en bok om Bonus, beröm och andra belöningar*. Stockholm: Utvecklingsplan

Meyer, J. W. & Rowan, B. (1983). The structure of educational organizations. *Organizational environments: Ritual and rationality*. URL: https://books.google.se/books?hl=sv&lr=&id=Bxy2_3lVFc&oi=fnd&pg=PA217&dq=the+structure+of+educational+organizations&ots=fTZcQmNNq3&sig=1vAPt1BGsPIDPuqz27i_xByQUtA&redir_esc=y#v=onepage&q=the%20structure%20of%20educational%20organizations&f=false

Nationalencyklopedin. (u.å.). *Nischbank*. Hämtad 2018-05-25 från <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/nischbank>

Nischbank X. (u.å.). Hämtad 2018-05-04

Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review*, 16(1), 145-179. URL: <http://www.jstor.org/stable/258610>

Patel, R., & Davidson B. (2014). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations*. New York: Harper & Row.

PwC. (2014). *Rörliga ersättningar inom finansbranschen. Nya regler påverkar företagen*. Stockholm: PwC

Regeringskansliet. (2016). *Ansvar för finansiell stabilitet*. Hämtad 2018-04-02 från <http://www.regeringen.se/artiklar/2015/02/ansvar-for-finansiell-stabilitet/>

Riaz, Z. (2016). A hybrid of state regulation and self-regulation for remuneration governance in Australia, *Corporate Governance*, Vol. 16 Issue: 3, pp.539-563. doi: 10.1108/CG-10-2015-0133

Scott, W. R. (1987). *Organizations: Rational, natural, and open systems*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Smitt, R., Wiberg, L., Olwig, B., Riegnell, G., Sjöstrand, M. (2002) *Belöningsystem – nyckeln till framgång*. Stockholm: Nordstedts Juridik AB.

Storbank. (u.å.). Hämtad 2018-05-21

Stredwick, J. (2000). Aligning rewards to organisational goals - a multinational's experience. *European Business Review*, 12(1), 9–19. doi: 10.1108/09555340010307512

Svenska Bankföreningen. (2014). *Har de stora svenska bankerna en implicit statlig garanti?* Stockholm: Svenska bankföreningen.

Svenska Bankföreningen. (2016). *Finansiell stabilitet*. Hämtad 2018-04-02 från <https://www.swedishbankers.se/fraagor-vi-arbetar-med/lagar-regelverk/finansiell-stabilitet/>

Svensson, P., Ahrne, G. (2015). Att designa ett kvalitativt forskningsprojekt. I G, Ahrne., P, Svensson. (Red.), *Handbok i kvalitativa studier* (s.16–31). Stockholm: Liber

Sveriges Riksbank. (u.å.). *Finansiell stabilitet*. Hämtad 2018-04-18 från <https://www.riksbank.se/sv/finansiell-stabilitet/>

Sveriges Riksbank. (2018). *Det finansiella systemet*. Hämtad 2018-04-24 från <https://www.riksbank.se/sv/finansiell-stabilitet/det-finansiella-systemet/>

Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw

Todeva, E. (2010). Theoretical tensions between regulation, governance, and strategic behaviour in a federated world order. *International Journal of Social Economics*, Vol. 37 Issue: 10, pp.784-801. doi: 10.1108/03068291011070453

Bilaga

Intervjuguide

Allmänna frågor

- Hur länge har du varit anställd inom banken?
- Hur ser din yrkesbakgrund ut?
- Vilken är din position och vad är dina arbetsuppgifter i banken?

Frågor om ersättningssystem

- Skulle du kunna förklara hur ersättningssystemet ser ut inom banken?
 - Bedömningsgrunder?
 - Hur kriterier utformas?
 - Balansering individuell/grupp?
 - Vilken form av ersättning används främst inom banken?

Frågor om reglering och ersättningssystem

- Hur har regleringen gällande ersättningssystem, FFFS 2011:1, påverkat ert ersättningssystem sedan den infördes?
 - Hur upplever ni arbetet med ersättningssystemet efter regleringen?
 - Har mer fokus lagts på att forma ersättningssystemen eller har regleringarna begränsat er?
 - Har regleringen lett till att man går mot mer icke-monetära belöningar?
- Ser ni fler fördelar eller nackdelar för banken i och med regleringen?
- Hur pass väl bedömer ni att den allmänna hållning till finansiell ersättning som Finansinspektionen har relaterar till bankens syn angående ersättningssystem?

Lagstiftning och regler

- Hur var er första reaktion gällande denna reglering när den utgavs? Har dessa åsikter ändrats under de sju år som passerat?
- Har ni haft dialog med Finansinspektion gällande regleringarna och har ni fått påverka utformningen? På vilket sätt har ni i så fall fått påverka?
- Sker det uppföljning av hur efterlevnad av lagarna ser ut? I så fall hur?
- Uppstod det något motstånd mot regleringen eller har ni ifrågasatt den och hur uttryckte ni det i så fall?
- Upplever ni att krav på er från olika intressenter kan vara många och motstridiga? Om så, hur hanterar ni det?
- Upplevde ni olika intressen från medarbetare och regleringen?

Om banksektorn

- Har ni sett några märkbara skillnader inom banksektorn sedan författningen trädde i kraft?
- I och med regleringen kan det tänkas att banker blir mer lika varandra, hur ser ni på det? Blir det svårare för er att konkurrera?
- Samarbetar ni med andra banker angående ersättningssystem, till exempel vid tolkning av lagar som rör ersättningssystem?

Utveckling av belöningsystem

- Vilken framtida utveckling väntas för ersättningssystemet inom banken?