

Från matematikmaskin till IT

Forskningssekreterare: Björn Thodenius

Fokusgrupp: Finans/Bank

Slutrapport

2008-08-25

Slutrapport: Finans/Bank

Inledning

Min första kontakt med dokumentationsprojektet ”Från matematikmaskin till IT” skedde hösten 2005 och arbetet som forskningssekreterare inom finansgruppen startade vid årsskiftet 2005/2006. Arbetet i fokusgruppen har täckt IT-utvecklingen i de svenska bankerna från starten av bankernas datorisering runt 1950-talet fram till 1985. Samtidigt är det svårt att göra ett skarpt avslut just 1985 varför även senare delar förekommer. Till viss del har även omkringliggande finansiella funktioner berörts medan utvecklingen inom försäkringsbranschen brutits ut i en separat del. Arbetet pågår fortfarande i denna del vilken fått separat finansiering från ett antal försäkringsbolag. Vid starten för arbetet var projektet inte finansierat vilket innebär att förutsättningarna för fokusgruppen har förändrats.

Totalt har under den tid som varit fyra vittnesseminarier och fjorton intervjuer genomförts. Samtliga vittnesseminarier har genomförts på Tekniska museet i Stockholm. Tre av vittnesseminarierna och elva av intervjuerna avser bank- och finansdelen i fokusgruppen och det är denna del som nu avrapporteras i denna slutrapport. Försäkringsdelen omfattar ett vittnesseminarie och tre intervjuer varav samtliga är gruppintervjuer. Slutrapporten är disponerat i två huvuddelar där den första delen behandlar själva upplägget av arbetet och metodfrågor. Efter denna del följer en slutrapport som fokusgruppen tillsammans tagit fram som en separat avrapportering från gruppen.

Inventering och urval

När jag kom in i fokusgruppen hade den redan konstituerats och arbetet med tema och innehåll för det första vittnesseminariet var igång. Jag var dock med och utformade den slutliga inriktningen och upplägget av det första vittnesseminariet som sedan hölls den 13 mars 2006. Fokusgruppen har bestått av företrädare och verksamma in bank- och finansbranschen och gruppen utökades i

slutet med ytterligare en representant som huvudsakligen representerade en av leverantörerna. När jag kom in under 2006 så gjordes en översyn och inventering av intressanta och aktuella områden liksom av personer som varit verksamma och som var av intresse för fokusområdet. Ett av resultaten av detta arbete är en kunskapsöversikt i form av en ”karta” som kronologiskt beskriver utvecklingen av området i Sverige.

Det första vittnesseminariet var en översikt av utvecklingen inom området och seminariet var också en grund för att prioritera vilka områden som skulle täckas i det fortsatta arbetet inom fokusgruppen och i urvalet av teman för resterande vittnesseminarier. Till fokusgruppen har under tiden dessutom ytterligare referenspersoner knutits under längre eller kortare tid. I prioriteringen av ämnen beslutade fokusgruppen gemensamt vad som skulle täckas och styrande var områden som varit särskilt relevanta för ämnesområdet och ämnen som inte tidigare i någon större utsträckning hade täckts i annan tidigare forskning eller dokumentation. Relevant i urvalet var också vilka personer som kunde vara aktuella för medverkan, även om detta inte kom att ha någon avgörande inverkan på de ämnen som slutligen valdes. Vissa ämnen ansågs också bättre kunna täckas med enskilda intervjuer. Ämnets avgränsbarhet och möjlighet till praktiskt genomförande spelade också in. I urvalet har bredd och översiktighet prioriterats framför djup och detaljer.

Planering av vittnesseminarierna

Planeringen av vittnesseminarierna skedde gemensamt i fokusgruppen liksom urvalet av deltagare och av mötesordföranden. I urvalet av deltagare var den person- och sakkunskap som fanns hos fokusgruppsmedlemmarna avgörande men för samtliga seminarier gjordes avstämningar med ytterligare personer som varit verksamma inom det tilltänka ämnesområdet och som varit verksamma den aktuella tiden. Mötesordförande hämtades från fokusgruppen för de två första vittnesseminarierna medan det tredje leddes av en tidigare vittnesseminariedeltagare.

Intresset och viljan bland seminariedeltagarna för att medverka har varit stor och i alla fall har de som ombetts medverka ställt upp, utom i något enstaka fall där personer fått tacka nej av personliga skäl. Eftersom urvalet mycket har gjorts genom personliga kontakter finns en risk att urvalet kan bli skevt. Denna risk har dock försökts elimineras genom att flera externa personer fått medverka i urvalsprocessen. Eftersom avsikten med vittnesseminarierna skulle vara att empiriskt kartlägga skeenden och miljöer och ge ingångar till framtida forskning, inte att i detalj analysera historiska frågeställningar, valdes huvudsakligen personer med praktisk och teknisk erfarenhet från området. Till det första seminariet gjordes ett urval av personer som i många fall hade haft en

arbets- eller företagsledande roll. Även i övriga seminarier hade deltagarna i flera fall haft ledande befattningar. Urvalet kan därför sägas ha gjort att perspektivet i många fall varit ett ledningsperspektiv.

Innan seminarierna genomfördes planeringsmöten med fokusgruppen och respektive mötesordförande. Under dessa möten diskuterades och strukturerades i viss mån den tänkta diskussionen. I den praktiska planeringen ansvarade förutom jag som forskningssekreterare en deltagare från fokusgruppen tillsammans med mötesordföranden. Detta innebar att tillsammans med mig ansvarade Per Olof Persson för planeringen av det första vittnesseminariet och för det andra och tredje seminariet Bengt-Åke Eriksson.

Redigering och publicering

Samtliga vittnesseminarierna spelades in med ljud och bild. Därefter gjordes en transkribering av materialet varefter jag övertog materialet och gjorde den slutliga redigeringen. Vägledande i mitt arbete med vittnestranskripten var att genom en varsam redigering öka läsbarheten och att göra det mer begripligt i form av förklarande fotnoter. I redigeringsarbetet har upprepningar, grammatiska fel och oavslutade resonemang rensats bort och korrigerats. Även om ordföljden i flera fall har ändrats för att öka läsbarheten har ordalydelsen i övrigt inte ändrats och formen har karaktären av talat språk.

I redigeringsarbetet har transkripten skickats ut till seminariedeltagarna för korrigeringar, förtydliganden och kommentarer. I några fall har kommentarer från deltagarna lagts till transkripten och då i form av fotnoter. Vissa mindre ändringar av texten har gjorts i fråga om rättelser av namn och något enstaka fall datum. En stor del av arbetet med vittnestranskripten har lagts på att skriva förklarande fotnoter. I detta arbete har förutom skriftliga källor och tidigare arbeten seminariedeltagarna varit behjälpliga. Deltagarna i fokusgruppen har utgjort ytterligare en resurs och dessa har också faktagranskat transkripten.

Fortsatt forskning och dokumentation

I den andra delen av denna slutrapport finns en del som täcker ”rekommendationer till fortsatt arbete” vilken skrivits av fokusgruppen. Förutom denna del kan sägas att arbetet inom finansområdet har givit uppslag till en mängd intressanta områden för fortsatt arbete. En mängd arkiv och övriga källor har också identifierats som kan användas i framtida forskning.

Förutom att i kommande forskning använda det dokumentationsmaterial som nu tagits fram och som förtecknats ser jag det som viktigt att fortsätta dokumentationsarbetet från den period som följer efter den som nu studerats, dvs. perioden efter 1985. Detta är viktigt för att dessa delar fortfarande är någorlunda aktuella och att det nu fortfarande är möjligt att hitta fler aktörer som fortfarande kan berätta än vad det var möjligt att göra för den tidsperiod som nu har studerats.

Mitt arbete som forskningssekreterare inom dokumentationsprojektet är ännu ej avslutat då delen som rör försäkringsbranschen inte är slutförd. Förutom tre transkript från de gruppintervjuer som gjorts kommer också en separat slutrapport för försäkringsdelen av publiceras. Fokusgruppen för försäkring är fortfarande aktiv och kommer att avslutas under september eller oktober i år. Samtidigt finns i denna grupp ett intresse av att publicera en separat bok som täcker de svenska försäkringsbolagens IT-historia, baserat på det material som tagits fram. Jag kommer därför att söka separat finansiering för ett sådant arbete.

På följande sidor återfinns den slutrapport fokusgruppens gemensamt tagit fram och i det skick som den i separat form har publicerats.

Slutrapport: IT-historia för finans/bank

Sammanfattning

Fokusgruppen har koncentrerat sig på utvecklingen under perioden fram till 1985. Det mest anmärkningsvärda är att Sverige, tillsammans med övriga nordiska länder, under 1970-talet var världsledande när det gäller användning av IT inom bankernas kontorsrörelser. Den positionen skulle vara ännu värdefullare i dag, så vad låg bakom och kan vi göra om det? Drivkrafterna – bl.a. en nära samverkan mellan bankledningarna och IT – sammanfattas under punkten 3.1. Ska vi kunna göra om det kan kanske historien ge oss hjälp på vägen.

Sambanden mellan verksamhetens strategier och de valda IT-strategierna är tydliga i ett antal viktiga förlopp, även om det ofta skedde utan vare sig högtidliga rubriker eller välorganiserade strategi-processer. Sunt förnuft och ett brett och gemensamt intresse för tekniken tycks ha räckt långt.

Det var bankledningarna som styrde utvecklingen – inte styrelserna – och det är inte svårt att hitta en handfull verkställande direktörer och en handfull IT-chefer, vars insatser fortfarande sätter spår i den svenska bankverksamheten (se vidare under 3.1). Kommer någon av dagens svenska bankchefer att finnas med i den IT-historia som skrivs om 50 år? De borde kanske ha den ambitionen, med tanke på att IT typiskt svarar för mer än 20 % av bankernas rörelsekostnader och – framför allt – formar framtidens konkurrensförmåga.

På minussidan kan noteras att dagens bristande intresse och dito metodik när det gäller efterkalkyler och effektuppföljningar grundlades redan under de tidiga åren. Den allmänt spridda föreställningen att det var teknikerna som styrde IT-utvecklingen kan däremot avlivas.

De applikationer som bankerna utvecklade under den studerade perioden präglades starkt av begränsningarna i den tidens maskinvara – kanske främst bristen på minneskapacitet – och långsam transmissionsteknik. Det tvingade fram en hård integration mellan den tekniska plattformen och applikationerna, som en förutsättning för rimlig effektivitet i tillämpningarna. Nackdelarna visade sig senare, vid försöken att övergå till mer standardiserade systemlösningar.

Med kundnyttan som viktigaste drivkraft etablerade bankerna en framgångsrik samverkan på områden som Bankgirocentralen, dataclearing, Privatgiro och Bankomatcentralen, där de positiva effekterna i stor utsträckning fortfarande består.

De stora IT-projekten i mitten av den studerade perioden var i stort sett framgångsrika, främst tack vare en stark drivning från verksamhetens sida. Den ökande komplexiteten i bankernas verksamhet underskattades emellertid av alla berörda – bankledningarna, IT-ansvariga och leverantörer – vilket resulterade i stora kostnader och förseningar, exempelvis vid införandet av andra generationens terminalsystem under 1980-talet (se vidare punkt 3.4). Dagens problem med IT-styrning visar i många fall att vi inte har haft förmågan att lära av historien. Den andra stora problemorsaken var och är brister i projekteringen, vilken då som nu får en alldeles för liten del av den totala IT-investeringen. Att systemutveckling är komplexa byggprojekt, vilka liksom allt byggande kräver arkitektur, är en insikt som först nu börjar vinna insteg.

Arbetsresultat

Fokusgruppen för bank och finans var en av de första fokusgrupperna inom projektet och arbetet inom gruppen inleddes under 2006. Totalt har tre vittnesseminarier och elva intervjuer hållits, förutom aktiviteter som fokusgruppsmöten och arkivinventeringar (se bilaga 1). Skriftligt material i form av självbiografier och även personliga historieskrivningar av IT-utvecklingen har också samlats in.

En till Kunskapsöversikten gjord karta har också tagits fram (i bilaga 2). Syftet med kartan är att ge en samlad bild av IT:s framväxt i storbankerna och dess drivkrafter. Den speglar inte verkligheten för någon individuell storbank och heller inte för de mindre bankerna.

Gruppen har haft fokus mot framförallt privatmarkanden eller vad vi idag kallar Retail Banking. Merchant Banking, som idag har mycket avancerade IT-system, nyttjade inte IT i så stor omfattning före 1985.

Utifrån det material som samlats in och de observationer som har gjorts kan man ställa sig frågan om det går att se några mönster eller identifiera större händelser. Att baserat i vad som hänt dra några former av empiriskt baserade slutsatser eller identifiera faktorer som mer forskningsmässigt skulle kunna ses som intressanta hypoteser att arbeta vidare med eller att studera djupare.

Vi har med utgångspunkt i arbetet i fokusgruppen identifierat och diskuterat oss fram till några områden där vi i materialet sett intressanta skeenden. Det är vi som är medlemmar i fokusgruppen som tillsammans utifrån våra perspektiv analyserat det insamlade materialet. Vi kan därför tala om en empiriskt baserad analys utifrån våra perspektiv. I flera fall går det också att söka teoretiskt ba-

serade stöd. Delar av arbetsresultaten har också diskuterats med övriga medverkande i vittnesseminarier, intervjuer och andra personer.

Medlemmarna i fokusgruppen har varit Rune Brandinger, Bengt-Åke Eriksson, Sture Hallström, Per Olof Persson, Fredrik Runnquist, Anders Rönn samt Björn Thodenius.

Verksamhetsförändring med IT

Under den period vi studerat förändrades bankverksamheten på ett genomgripande sätt. IT hade en avgörande betydelse i denna förändring. Detta gäller både kundkontakterna, det interna arbetet i bankerna och samverkan mellan banker. Detta beskrivs översiktligt i den karta som är en del av Kunskapsöversikten (se bilaga 2).

IT var en förutsättning för att hantera de massvolymerna som under 1960-talet skapades av banklön och den omfattande användningen av checkar.

IT möjliggjorde att många nya produkter och tjänster kunde utvecklas och distribueras till en bred kundbas, t.ex. inom värdepappersfonder, värdepappershandel och kort (kredit- och betalkort).

IT började också möjliggöra förbättrad styrning och riskhantering, avseende kreditrisker, motpartsrisker, likviditetsrisker m.m.

Initialt, fram till mitten av 1970-talet, var huvudinriktningen att effektivisera ”operations” genom mekanisering av befintliga rutiner. Därefter kom det att handla mer om förändring och effektivisering av hela processer, både mötet med kunden, t.ex. uttagsautomater och datasvar, och i det interna arbetet, t.ex. kreditprocessen.

I början av perioden kom IT att innebära att kontoren förlorade den närhet och överblick över information som de tidigare hade haft. Under 1980-talet började kontoren återfå denna närhet genom andra generationens terminalsystem och de centrala kund- och engagemangssystem som utvecklades.

Fokusgruppens bedömning är att Sverige, tillsammans med övriga Norden, kom att bli världsledande i användning av IT inom Retail Banking.

Detta förhållande kan härledas till flera orsaker:

- Den ekonomiska utvecklingen var utomordentligt stark under 1960-talet och i början av 1970-talet. Därmed ökade behovet av banktjänster.
- Sverige hade under perioden höga personalkostnader, jämfört med omvärlden.
- Det fanns bred acceptans och intresse för teknik.
- Den fackliga organisationen hade en konstruktiv inställning till förändringarna.
- Konkurrensen ökade kraftigt under perioden, särskilt mellan sparbanker och affärsbanker, men också mellan affärsbanker.

Man kan också konstatera att bankverksamhet i stor utsträckning är informationshantering. Detta kommer till uttryck också i fråga om kostnader, där de direkta IT-kostnadernas andel av de totala rörelsekostnaderna typiskt är 15–20 % (om man räknar in de indirekta IT-kostnaderna inom affärsverksamheten är kostnadsandelen betydligt högre).

Verksamhetens styrning av IT

Sammantaget är vår bedömning att verksamheten styrde IT-utvecklingen på ett framgångsrikt sätt.

Vi ser goda exempel på strategisk klarsyn och en vilja att satsa. Exempel på detta är:

- Redan före offentliggörandet av fusionen mellan Skandinaviska Banken och Stockholms Enskilda Bank under 1971 behandlades och beslutades IT-frågor.
- I början av 1970-talet genomfördes en utredning under namnet SIBOL (System för Integrerad Betalning Online). Detta var en mycket kvalificerad studie, som föreslog att bankerna gemensamt skulle införa ett avancerat system, med online clearing, uttagsautomater, kortbetalning i handeln m.m. Av strategiska skäl beslöt bankerna att inte genomföra detta projekt, dels därför att alla banker skulle förlora ”float” och dels därför att vissa banker ville gå före konkurrenterna. Det fanns sannolikt också tveksamhet till förmågan att genomföra ett så stort projekt, där bankerna hade lite olika synsätt. Däremot tog man fasta på förslaget om dokumentlös clearing, vilket Sverige införde som ett av de två första länderna i världen. Denna del bedömdes nämligen vara både effektiv och konkurrensneutral.
- I början av 1980-talet stod Stockholms Fondbörs inför behovet att bygga ett nytt börshus, eftersom man höll på att växa ur lokalerna vid Stortorget i Stockholm. Handeln bedrevs då i börshuset, genom en manuell hantering där börsmedlemmarna fanns på plats fysiskt. På ett

mycket förutseende sätt beslutade man i stället att satsa på ett elektroniskt handelssystem, där medlemmarna inte behövde något fysiskt utrymme på handelsplatsen.

- Sparbankernas satsning på online-kopplade uttagsautomater under mitten av 1970-talet växte fram ur ett tydligt strategiskt perspektiv, nämligen dels behovet att flytta kontantuttag från kontoren och dels viljan att agera före affärsbankerna och dra nytta av sin samlade storlek.
- Handelsbankens satsade i mitten av 1980-talet på en mycket avancerad teknisk lösning för andra generationens terminalsystem för kontoren. En sådan "leading edge"-satsning var ovanlig för Handelsbanken vid den tidpunkten. Men det motiverades av att lösningen skulle möjliggöra ett arbetssätt som extremt väl speglade bankens grundläggande värderingar, vilket bankledningen och kontorsrörelsen insåg.

Det handlade alltså inte om "teknikernas julafton", i bemärkelsen att teknikerna tog fram lösningar och "lurade" verksamheten att få genomföra dessa. Däremot blev det, framför allt under 1970-talet, teknikernas julafton, på så sätt att det krävdes nya tekniker för att kunna genomföra de lösningar som efterfrågades av verksamheten.

Ett viktigt intryck från det samlade materialet är att enskilda personer var eldsjälar och visionärer och därmed fick mycket stor påverkan. Några exempel på detta är:

- Curt G Olsson, som genom sin bakgrund som bl.a. VD i Bankgirocentralen hade mycket stor kunskap om IT när han var VD och styrelseordförande i SEB.
- Kjell Hagelberg, som kom att brygga klyftan mellan IT och verksamhet genom sin tekniska kunskap och genom det förtroende han hade i bankledningarna i Skandinaviska Banken och SEB (bl.a. ingick han i den mycket lilla grupp som förberedde fusionen mellan Skandinaviska Banken och Stockholms Enskilda Bank, där IT-frågor behandlades).
- Bengt Wetterholm, som var VD i Spadab i början av 1960-talet och på ett framsynt och provocerande sätt drev teknikfrågor.
- Per Rimvall och Jan Rydh, som drev de strategifrågor som ledde till sparbankernas satsning på kort- och betalområdet (inom Sparbanksföreningen och, för Jan Rydh också inom Spadab, som VD).
- Jan Wallander, som lade Handelsbankens tidiga satsning för första generationens terminalsystem (System 71) i malpåse, eftersom han ville se till att systemet verkligen skulle stödja det nya arbetssättet i banken.

Ett annat intryck är att samarbetet mellan bankledning och IT-funktionen fungerade väl under denna period. Bankledningarna insåg tidigt betydelsen av IT och att de investeringar som behövde göras var utomordentligt stora. I vissa fall hade bankledningarna själva god kunskap om IT:s möjligheter, i andra fall fanns en nära relation mellan IT-chef och bankledningen.

Däremot verkar inte bankstyrelserna ha varit pådrivande, även om många frågor föredrogs och formellt beslutades där. Detta kan delvis hänga samman med storleken på dessa styrelser och ordningen med arbetande styrelseordförande.

Vi har funnit ordentligt genomarbetade beslutsunderlag och kalkyler för många stora satsningar i styrelsematerial etc. Vi har däremot inte funnit dokumenterade efterkalkyler och eller effektuppföljningar.

Teknisk bas och applikationer

När storbankerna (inklusive sparbankerna genom Spadab) agerade som "early movers" under 1970-talet och början av 1980-talet fanns inte några standardlösningar för den tekniska strukturen tillgängliga. Detta gällde i princip alla delar,

- Terminaler
- Nätverk
- Databashantering
- Transaktionsmonitorer
- Återstartslösningar
- Övervakningsverktyg

Bankerna blev alltså tvungna att utveckla egna lösningar, i nära samarbete med leverantörer. För terminaler och nätverk gjorde bankerna detta med olika leverantörer, medan däremot alla banker samarbetade med IBM i fråga om databashantering och transaktionsmonitorer. Det säger sig självt att det blev "proprietary standards". Det förekom inget samarbete mellan bankerna, så varje bank kom att få egna lösningar.

Det utnyttjades också en mycket hård integration mellan den tekniska basen och applikationerna, vilket var nödvändigt för att få tillräcklig effektivitet med då tillgängliga maskinvaror och transmissionskapacitet. Men detta kom också att bli ett mycket stort hinder i den senare övergången till

standardprodukter för den tekniska basen, genom att bankerna inte ville satsa på att skriva om applikationer av dessa skäl.

De mindre bankerna, särskilt provinsbankerna, följde strategin att vara ”early followers”, och kunde därmed utnyttja standardprodukter i stor utsträckning.

Också applikationssystem utvecklade bankerna själva, i likhet med andra branscher under denna period. De applikationer som utvecklades under perioden kom att få mycket lång livslängd, i vissa fall ersattes de under 1990-talet och i några fall finns de fortfarande kvar.

Det viktigaste motivet till att applikationerna fick så lång livslängd var att bankerna i stället ville lägga sina utvecklingsresurser på andra områden, bl.a.:

- värdepappers- och fondområdet
- kund- och engagemangsinformation
- betalningar
- ”kanal”-applikationer (t.ex. förbättrat kontorsstöd, bank på telefon)
- Merchant Banking

Ett annat motiv var att applikationerna upplevdes fungera väl, även om det var dyrt och långsamt att genomföra förändringar, och att de hade mycket god driftekonomi.

Ett undantag till detta var vissa mindre banker, som utvecklade en ny generation basapplikationer under 1980-talet, nämligen Första Sparbanken (som då inte utnyttjade Spadab), Skånska Banken och Föreningssparbanken. Ironiskt nog kom dessa applikationer att läggas ner vid fusioner och uppköp. Däremot köpte dåvarande Nordbanken Första Sparbankens applikationer, som fortfarande används i Nordeas svenska verksamhet.

Även om utvecklingen under perioden var lyckosam, har en konsekvens blivit en mycket komplex och snårig systemstruktur (både teknisk bas och applikationer). Detta har resulterat i höga kostnader att underhålla och vidareutveckla den samlade applikationsportföljen. Framför allt är omställning till fokusering mot kund (i stället för mot konto och andra produkter) är enormt kostnadskrävande och tar mycket lång tid. Man kan konstatera att egentligt arkitekturarbete började först un-

der 1990-talet och att det är ett mycket grannlaga och komplext arbete, som kräver medverkan både från verksamheten och IT.

Samarbete mellan banker

Inom flera områden genomfördes ett framgångsrikt samarbete mellan bankerna. Detta drevs helt av verksamhetsskäl, där de främsta kriterierna verkar ha varit:

- Konkurrensneutralitet
- Skalfördelar
- Behov av enhetlighet mellan bankerna för att skapa intresse och nytta för kunder

De viktigaste områdena vi funnit är:

- Bankgirocentralen
- Dataclearing
- Privatgiro
- Bankomatcentralen
- Backupcentralen

Samarbetet hade sin grund i det pragmatiska arbetet inom Bankföreningen och dess Tekniska Kommitté.

I några fall blev samarbetet mycket långvarigt (Bankomatcentralen och dataclearing). I andra fall blev samarbetet kortare. I fråga om Bankomatcentralen omfattade samarbetet initialt såväl bearbetning som automaterna (som alltså ägdes av Bankomatcentralen), ersättning mellan bankerna etc., men minskades successivt till att bara behandla säkerhets- och varumärkesfrågor.

Drivkrafterna för samarbete har minskat av olika skäl:

- Storbankerna ser inte positivt på att mindre aktörer kan ta del av en produktutveckling som de själva till största delen skulle finansiera.
- Den moderna konkurrenslagstiftningen har begränsat möjligheterna.

- Vissa banker har ett bredare perspektiv än Sverige, varför samarbete inom Sverige inte längre är optimalt för dem.

Inom IT-området förekom i princip inget samarbete mellan bankerna (vi ser här sparbankerna som en sammanhållen enhet). Detta gällde både utveckling, produktion, upphandling av konsulttjänster och utrustning. Ett undantag är samarbetet inom Bankdata mellan flertalet provinsbanker, Götabanken och Föreningsbanken.

Däremot rådde en öppenhet mellan kollegor beträffande erfarenheter av leverantörer, produkter inom IT-området etc.

Det förekom visst samarbete inom IT-området på nordisk basis. Detta blev ganska omfattande för sparbankerna och bl.a. gjorde man under 1970-talet en gemensam upphandling av uttagsautomater mellan Sverige, Norge och Finland. Mot slutet av 1980-talet initierades ett mycket omfattande samarbete mellan de nordiska sparbankerna för att utveckla en ny generation basapplikationer med modern arkitektur. Detta kunde inte genomföras p g a den stora bankkrisen i början av 1990-talet, som kom att beröra alla dessa banker.

Genomförande av projekten

De stora satsningarna under 1970-talet och början av 1980-talet var i många avseenden framgångsrika, i fråga om tid, kostnad och funktionalitet, trots att det var fråga om nyskapande. Följande faktorer bidrog till denna framgång, enligt vår bedömning:

- Stark drivning från verksamheten.
- Relativt små projektgrupper med heltäckande kompetens, både verksamhet och IT.
- Gott samarbete med leverantörer.

I vissa fall var igångkörningsproblemen dock så stora, att de skulle vara oacceptabla i dagens situation.

Efter denna inledande period kan vi konstatera hur den ökande komplexiteten medförde att många projekt fick stora förseningar och kostnadsökningar, och i flera fall måste stängas efter att stora resurser hade lagts ner. Ett tydligt exempel på detta är projekten för att utveckla och införa andra generationens terminalsystem under 1980-talet, vilka blev utomordentligt svåra i alla stor-

banker. Vi finner en närmast exponentiell ökning av tid, kostnad och projektrisk vid ökande komplexitet.

En marginell observation är att vi finner mycket små avtryck i utvecklingsarbetet av arbetssätt och metoder, som baseras på akademisk forskning.

Leverantörsfrågor

Samarbetet med leverantörerna verkar ha varit fruktbart och det var också en förutsättning för att kunna genomföra projekten. Detta gäller främst den tekniska basen och inte applikationerna. Leverantörerna verkar ha kunnat utnyttja sina globala resurser på ett anmärkningsvärt bra sätt, förmodligen därför att man bedömde sig kunna lära mycket av de svenska projekten.

Dock kom de lösningar som togs fram inte att bli respektive leverantörs standardlösningar i någon nämnvärd omfattning.

Det togs också begränsade initiativ för att kommersialisera dessa avancerade lösningar. Visa exempel finns dock:

- Philips (senare BanqIt)
- Datasaab (senare Ericsson)
- Inter Innovation

I motsats till leverantörerna spelade konsultbolagen en mycket liten roll under perioden.

Framtida arbete

Vi befinner oss idag, år 2008, mer än tjugo år efter slutet av den studerade perioden. Bankerna har blivit helt beroende av sitt IT-stöd. För landet Sverige är det avgörande att bankernas IT-system fungerar dygnet runt, sett ur ett finansiellt riskperspektiv. IT i bankerna har alltså fått en mycket strategisk roll i den finansiella delen av samhället.

Det har genomförts många bankfusioner och köp av banker även utanför landets gränser. Detta har tillfört nya affärsvolymmer och nya kulturer. Ingen av de mindre svenska affärsbankerna från den studerade perioden finns kvar.

Skillnader mellan 2000-talet och den studerade perioden

Man kan konstatera att situationen under den studerade perioden i ett antal avseenden var relativt enkel, jämfört med dagens situation. Faktorer som kan nämnas är:

- Avgränsningen till Sverige
 - Bankernas geografiska utbredning
 - Kundernas struktur och behov
- Långsam förändringstakt i verksamheten
- Låg nivå av internationell styrning från myndigheter (EU, Basel II, IFRS etc.)
- Liten påverkan från branschorganisationer (t.ex. Swift, Visa Mastercard etc.)
- Begränsad verksamhetsmässig integration
- Ingen omfattande ”legacy”
- Initialt låga krav i fråga om t.ex.:
 - Tillgänglighet och svarstider
 - Datasäkerhet

Bankernas relation till sina kunder har förändrats radikalt. Idag ligger mycket av det arbete som gjordes av bankpersonalen direkt på kunden. Kunderna har enklare tillgång till banker utanför landets gränser. Konkurrensen har ökat kraftigt jämfört med den studerade perioden. Minskad kundlojalitet är en effekt av detta.

Kunderna har idag dygnet runt tillgång till de flesta av bankens tjänster via Internet och därigenom från varje plats på jorden. Betal- och kreditkort kan användas i uttagsautomater och för betalning snart sagt överallt. Detta har skapat en extremt utmanande situation för bankerna i fråga om kapacitet, robusthet och säkerhet i sitt IT-stöd.

Komplexiteten har ökat genom att många nya system tillförts och genom att kommunikationen med användare och system utanför den egna bankens kontroll har ökat snabbt, särskilt under 2000-talet.

Bankerna har byggt upp mycket stor kompetens inom IT-området, främst i fråga om ”running the bank”, och är alltså inte beroende av enskilda leverantörer på samma sätt som under den studerade perioden.

Lärdomar från den studerade perioden

Trots att det alltså finns mycket stora skillnader, menar fokusgruppen att det är möjligt att applicera en del av de erfarenheter vi identifierat på dagens situation.

Många av de framgångar och misstag som gjordes under den studerade perioden upprepas idag.

Det gäller bland annat inom:

- Planering och styrning
- Arkitektur
- Val av ny teknik
- Samverkan med externa parter
- Arbetsformer mellan affärsverksamheten och IT

Inom de här områdena skulle ytterligare forskning kunna hjälpa till med att identifiera framgångsfaktorer, men också anledningarna till misslyckanden. Detta med en förhoppning om att bättre kunna förstå hur framtida satsningar skall göras.

Fokusgruppen ser också möjligheter till en fortsatt snabb utveckling. För att detta skall lyckas kommer det att behövas visionärer på liknande sätt som vi ser i rapporten samt engagemang från ledning och styrelser på liknande sätt som vi konstaterat var fallet under perioden.

Rekommendationer till fortsatt arbete

Vad kan vara intressant att studera vidare? Vi kan se två varianter av fortsatt arbete inom ramen för en ev. fortsättning av projektet IT-historia.

Dels kan det vara intressant att fortsätta framåt i tiden och göra en studie av åren från 1985 fram till våra dagar. I så fall bör man använda samma metod som vi nu tillämpat och ha ungefär samma ambitionsnivå.

Dels är det lockande att se djupare på den tidsperiod vi studerat. Då har vi följande idéer och förslag:

- Fördjupning av verksamhetskartan. Detta skulle göra att kartan blev mer beskrivande och mer heltäckande. Det skulle också vara önskvärt att ytterligare verifiera och knyta referenser till kartan.
- Fler intervjuer, för att få en rikare och djupare bild.
- Analys av drivkrafterna till innovationerna under den studerade perioden.
- IT i fusionsarbete är ett intressant tema som syns i materialet. Till största delen förekom dock dessa efter 1985.
- Forskningens bidrag till praktiken (även om fokusgruppens bedömning är att detta är mycket lågt under perioden). Hur har akademien bidragit till utvecklingen inom bankerna? Framförallt är frågan relevant vad gäller metodanvändning, systemering, och liknande.

Genomförda aktiviteter och förtecknat material

IT i bank- och finanssektorn 1960–1985, vittnesseminarium 2006-03-13

Moderator var Rune Brandinger och vittnen var Gunnar Alm, Hans Olof Andersson, Ragnar Cederlund, Bo Frejhagen, Sture Hallström, Lars Nyberg, Curt G Olsson, Bengt Rydén, Jan Rydh och Gunnar Sandell. Seminariet startade i de första rutinerna som automatiserades med hjälp av datorer. Fokus var då rationalisering och personalbesparingar. Exempel på tidiga rutiner var banklön och ränteberäkningar. Med tiden användes datorer och informationssystem också för att skapa nya produkter för kunderna. Tiden präglades både av konkurrens men också samarbete kring några infrastrukturfrågor. Sverige låg långt framme på flera fronter och vi var tidiga med exempelvis dokumentlös interbankclearing. Seminariet berörde också första och andra generationen bankterminaler, uttagsautomater, Bank- och Postgirot liksom tillverkare och distributörer.

Uttagsautomater, vittnesseminarium 2007-01-16

Moderator var Rune Brandinger och vittnena var Hans Olof Andersson, Thomas Glück, Bo Gunnarsson, Sören Ingerdahl, Ingmar Lundberg, Christer Malm, Lars Wikström, Nicolai Schmid, Rolf Myrhage och Björn Lindström. Fokus var användningen av uttagsautomater i de svenska bankerna. Sparbankerna var först ute och lanserade den första uttagsautomaten 1967 och affärsbankerna var snart efter. De första automaterna var off-lineautomater och det var därför endast kreditvärdiga kunder som fick uttagskort. Så snart automaterna kunde kopplas on-line var det inte något fortsatt problem. Sparbankerna hade Minuten-automater och affärsbankerna samarbetade med Bankomater.

Teknikutveckling i bankerna fram till 1985, vittnesseminarium 2007-11-12

Moderator var Thomas Glück och vittnena var Hans Olof Andersson, Sverker Arvidson, Tomas Boström, Bertil Deurell, Gunnar Enroth, Kenth Jendhammar, Björn Kleist, Björn Lilja, Sven Palm och PG Svensson. Seminariet behandlade maskin-, teknik- och systemfrågor i bankerna under de första åren. IBM hade som leverantör en framträdande roll men under de tidiga åren fanns förutom andra internationella aktörer också ett antal svenska initiativ. Även metodfrågor täcktes in när det diskuterades hur bankerna gick tillväga för att utveckla och implementera systemen. SIBOL-utredningen var ett exempel som illustrerade tidens teknikoptimism men också förutsättningarna för samarbete och gemensam infrastruktur. Sverige låg under ett antal år långt fram teknik och systemmässigt, sett i ett internationellt perspektiv.

Elva intervjuer har genomförts med:

Ingvar Anderberg, 2007-10-17, Rune Brandinger, 2008-05-15, Bengt-Åke Eriksson, 2008-04-28, Thomas Glück, 2007-09-05, Sture Hallström, 2008-05-05, Stig Medin, 2007-11-19, Per Olofsson, 2007-12-11, Curt G. Olsson, 2008-03-11, Birger Skog, 2007-11-15, Jan Wallander, 2008-04-10 samt Albert Öjemark, 2007-11-06.

Arkivförteckningar

Förteckning över material i Swedbanks interna arkiv.

Förteckning över material i Swedbanks arkiv på CfN.

Förteckning över material i Svenska Handelsbankens arkiv på CfN, med protokollsutdrag.

Övrigt material

IT-verksamheten i Sparbankerna, uppsats skriven av Britta Hebrant, Spadab, 1996.

Automationens intåg i Skandinaviska Banken 1952-1972, rapport skriven av Kjell Hagelberg, 1983.

Stig Medins nedteckningar om Sundsvallsbanken och Nordbanken, 2007

Gunnar Alms nedteckningar om ett bankkontor i Skånska Banken på 1950-talet, 2008.

Kunskapsöversiktens karta.

Kunskapsöversikt med diverse övrigt material.