ÅLANDSBANKEN

# Peter Wiklöf

11.01.2021

I pandemins tidevarv är han mer orolig över sinande kreativitet än bankens situation. – Om vi ska möta en kris väljer jag att göra det när vi är starka. Och Ålandsbanken har aldrig varit starkare än vad vi är nu, säger vd Peter Wiklöf. Låter det kaxigt? Kanske det. Men han vet vad han pratar om. Under sina 28 år på banken har Wiklöf upplevt fem svåra kriser.

## Ett samtal med bankens vd om läget, laget, livet och ledarskapet

Nu ska vi prata oss igenom fyra L: läget, laget, livet och ledarskapet. Så berätta, hur beskriver du läget på banken?

– Historiskt sett har kriser varit situationer då Ålandsbanken kunnat flytta fram sina positioner. När det var bankkris gick vi in på det finska fastlandet och när det var finanskris etablerade vi oss i Sverige, det hade vi aldrig kunnat göra utan kriserna. Men den här krisen är annorlunda, den är som ett spjut mot Ålands hjärta. Landskapet har nästan ingen tung industri, utan det är en utpräglad serviceekonomi och därför har Åland varit ett ganska stryktåligt samhälle under tidigare kriser. Men servicenäringar bygger ju ofta på att man träffas och gör saker tillsammans. Att gränserna stängs och alla uppmanas låsa in sig hemma, det är att skjuta servicenäringarna i sank. Ur det perspektivet känner jag en oro för Åland.

## Känner du oro för Ålandsbanken?

– Hade det här hänt i början av 1990-talet hade det ruskat om Ålandsbanken ordentligt. Då var vi främst en företagsutlåningsbank här på Åland och situationen hade varit rätt så bekymmersam. Men det som hänt under de här 30 åren är att vår företagsutlåning på Åland numera bara är 7 procent av vår totala utlåning. Trots att Åland ligger vårt hjärta väldigt nära har diversifieringen genom satsningarna på Finland och Sverige gjort att vi har en helt annan profil än tidigare. Därför blev min oro för Ålandsbanken ändå rätt begränsad när pandemin slog till. Ser vi på de tolv månaderna före mars 2020 så hade vi den bästa resultatutvecklingen bland de nordiska fullservicebankerna. Ålandsbanken har aldrig varit starkare än vad vi är nu, aldrig någonsin. Ur det perspektivet är vi väl rustade för eventuella kreditförluster. Om vi ska möta en kris väljer jag att göra det när vi är starka.

## Hur driver man relationsbank under en pandemi?

– Det är betydligt mer utmanande då vi fortfarande sätter värde på personliga möten. Men vi är ändå i en bransch som har ett högt teknikkunnande och vi är på ett sätt väldigt digitala. Därför fungerade det väldigt bra, eftersom merparten av personalen jobbade hemifrån under våren och våra kunder har visat stor förståelse. Dessutom är det alltid lättare att upprätthålla relationen till kunder du känner sedan tidigare. Det vi har märkt mest är att det blev svårare att skapa en första kontakt till helt nya kunder. Men rent generellt så är det klart att digitaliseringen har tagit jättekliv framåt på några månader.

## Vilka är dina tankar kring en världsekonomi som är så här känslig för att alla ständigt konsumerar?

– Det är intressant att världens politiker samlas ena dagen och sätter upp globala hållbarhetsmål för att genast när något chockartat som det här händer säga att vi inte kan ha den här arbetslösheten, att vi måste få upp konsumtionen. Och hur vill de att det ska göras? Jo, genom att alla lånar billiga pengar så att de kan konsumera. Jag tycker det hela är lite jobbigt, det går tvärtemot målen man enats om. Men visst kan du se över hur du konsumerar, den frågan jobbar vi målmedvetet med på banken. Med Åland Index vill vi hjälpa världen: genom att höja medvetenheten och skapa en världsstandard kring hur man följer upp allas verkliga koldioxidavtryck. Vår tanke är enkel, lite skämtsamt uttryckt: Om ingen annan tänker rädda världen så får vi väl göra det själva.

## – Ålandsbanken har aldrig varit starkare än vad vi är nu, aldrig någonsin.

Peter Wiklöf, Ålandsbanken

## Hur ser du på det ekonomiska läget vi har i dag?

– Min bild av omvärlden säger mig att vi är fast i ett lågränteläge. Vi är fast i en situation som gränsar till evig stimulans. Man har målat in sig i ett hörn med gratis pengar och att alla ska låna mer. Senast under Greklandskrisen var resonemanget att stater hade för mycket skuld, men de varningarna hör du inte längre. Nu ska staterna låna mer för att stimulera och det innebär att många av dem inte kommer att klara högre räntor. Det enda som kunde driva bort skulderna är inflation. Och där har vi det stora frågetecknet: Varför sker ingen inflation fastän sedelpressarna trycker tusentals miljarder? Någon har sagt att det enda vi kan jämföra dagens situation med är åren efter andra världskriget. Då krävdes det extremt mycket stimulans för att bygga upp alla förstörda samhällen. Det dröjde ända till 1970-talet

innan inflationen kom. Så ser vi framåt från i dag dröjer det kanske tio år innan det uppstår inflation. Då är det inte längre ett problem för dagens politiker eller företagsledare, de byts ut i en snabbare takt. För dem är det viktigare att hantera nuet än världen om tio år.

## Tror du att pandemin kan få folk att förändra invanda mönster?

– Absolut, för den här pandemin drar ut på tiden. Vi kommer med stor sannolikhet att leva med den hela 2021. Det är så lång tid att jag är helt säker på att även om det inte är ett frivilligt val så tvingar det in våra hjärnor i ett nytt sätt att tänka och det förändrar våra beteenden.

## Så folk börjar tänka i mer hållbara banor?

– Ja, se bara i vår årsredovisning. Vi är först i Norden med att redovisa våra hållbarhetssiffror för varje kvartal. Under andra kvartalet 2019 gjorde vi 1 238 arbetsresor och andra kvartalet i år gjorde 800 människor 23 resor. Den förändringen är ju inte självvald, men var det en katastrof att vi bara gjorde 23 resor? Nej. Tror jag för en sekund att vi går tillbaka till 1 238 resor? Nej, det kommer inte att ske. Jag tror förstås att vi kommer att resa mer än 23 resor per kvartal, men inte går vi tillbaka till 1 238 resor. Så absolut sker det förändringar. Digitaliseringen är en enorm kraft som medför stora förändringar och då blir det lite intressant att fundera på det personliga mötet. Jag tror att det personliga mötet kommer att stiga i värde då färre får möjlighet att uppleva det.

## Ja, hur har distansjobbandet fungerat hos er?

– Det är bara att lyfta på hatten för att organisationen så fort anpassade sig och mötte utmaningen. Men visst är distansjobb utmanande för många. En del har svårt att skilja mellan arbete och fritid när de är hemma, det finns en uppenbar risk att arbetsdagen aldrig tar slut. När folk återvände till kontoren efter sommaren hörde jag kommentarer som "Vad skönt det är att få träffa kollegerna".

## – Vi har oerhört många möjligheter där ute, det är inte det som är vår begräsning utan att vi ska orka leverera med den kvalitet vi har bestämt oss för.

Peter Wiklöf, Ålandsbanken

## Du tror inte att distansarbete kommer att vara framtidens

## melodi?

– Jag har varnat en smula för bolag som Apple, Google och Amazon som verkar driva idén att det är hippt att jobba hemifrån. Jag tror inte att de gör det av omsorg för sin personal, de gör det nog för att de kan minska lokalkostnaderna om personalen sitter hemma. Att jobba hemma passar långtifrån alla. Här på banken såg vi att folk visade tecken på att må sämre, människor började känna tristess när de satt ensamma. Det kan vara effektivt om du har en uppgift du måste lösa och du kan låsa in dig, men det beror på hur det ser ut hemma. Har du småbarn som springer runt fötterna så är det inte så effektivt. Det krävs en tydlig och genomtänkt situationsanpassning för att distansarbete säkert ska vara bra och effektivt.

## Men alla distansmöten då? De sägs ju vara så effektiva.

– Ja, det är väl egentligen problemet, att de är så förbaskat effektiva. Du går rakt på sak, det är pang-pang-pang och knappt något småprat. Men du tappar i kreativitet. Distansmöten är effektiva, men de är inte bra om du vill vara kreativ, bolla idéer och skapa nytt.

Här blir det en kort paus i intervjun. Med orden "Du ska få se något som snart är unikt" går Peter Wiklöf ut i korridoren på huvudkontoret i Mariehamn. Han återvänder med en flaska mineralvatten.

– Efter den här flaskan har jag bara fyra kvar. I början av året blev Ålandsbanken Kranmärkt och det betyder att vi har slutat köpa in buteljerat vatten. Vi har ju världens bästa kranvatten, nu sätter vi kolsyra i vattnet och dricker det istället.

**Skål för det! Låt oss sedan gå vidare till det tredje L:et, livet.**

## Hur har pandemin påverkat dig och din familj?

– Min dotter har studerat till lärare i Uppsala och jobbar nu i Göteborg, så en konsekvens av pandemin är att vi inte kan ses och sitta runt samma bord lika ofta. Det blir en annan slags kommunikation, mer digital. Min son bor ännu hemma så honom ser vi ju mer av. Men alla planer på resor är skjutna på framtiden. I somras hade vi ändå inte några resplaner, sommaren är bäst på Åland så varför resa till det nästbästa?

## Har du kanske provat på någon ny hobby?

– Nej, inte egentligen. Men jag har faktiskt golfat mer den här sommaren än vad jag gjort på decennier. Det beror dels på färre resor, dels på att Ålands Golfklubb öppnade sin nyrenoverade bana som jag skulle säga att hör hemma bland topp tre vad gäller golfupplevelser i Norden. Så ja, mer golf har det blivit. Min sambo golfar inte, men i år har jag och min son för första gången kunnat umgås på golfbanan.

**Då har vi kommit till L som i ledarskap.**

## ”Vi är fast i en situation som gränsar till evig stimulans. Man har målat in sig i ett hörn med gratis pengar och att alla ska låna mer.”

Peter Wiklöf, Ålandsbanken

## Jag bad faktiskt din kollega Tove Erikslund beskriva ditt ledarskap. Hennes analys är att du är en utpräglad entreprenörssjäl som driver på utveckling inom banken, samtidigt som du är en fanbärare för Ålandsbankens traditioner och ursprung.

– Det är en ganska bra analys. Jag har själv funderat på det här med att vara förvaltare kontra utvecklare. Vi ska slå vakt om att banken alltid ska utvecklas, men det viktiga när man utvecklar är att man samtidigt är trygg i vad man är bra på. Det är så lätt att lockas av sånt som glänser vid horisonten. Men vi ska aldrig glömma vad som är vårt bread and butter, vad som har tagit oss dit vi är i dag – alltså vår relationsbanksstrategi formad på Åland av omtanke och närhet. Och jag skulle väl omformulera tradition till långsiktighet. Det är något jag upplever att många konkurrenter är avundsjuka på. Sedan är frågan hur vi kan utveckla nytt kring vår långsiktiga strategi och där är jag jättenyfiken på alla möjligheter.

## Vilka möjligheter ser du då?

– Vi har så otroligt mycket kunnande i Ålandsbanken. Storbankerna har till vissa delar gett upp, de klarar ju inte det här längre. De köper in IT-system från länder mycket långt borta och betalar hur många hundra miljoner som helst för att få hjälp och så blir det ändå inte bra. Men vi gör allting själva, från ax till limpa. Därför är kunskapsbanken som vi sitter på enorm. Vi ser att vi på allt fler områden kan kapitalisera på den här kunskapen, som fintech-möjligheterna. Vi är ju den bank som kanske är bäst lämpad att ta tillvara alla möjligheter, bara vi orkar. Vår enda begränsning är att vi ska orka leverera med kvalitet när vi har bestämt oss för att göra något. Därför tvingas vi ibland att tacka nej till sådant som vi är intresserade av.

## Har du något exempel på aktuella projekt?

– Ja, 2020 är sista året vi har traditionella centralfunktioner i Ålandsbanken. 2002 sade vi att vi ska tjäna pengar på vårt IT-kunnande och det resulterade i Crosskey. Nu gör vi samma sak med all den kompetens som våra centralfunktioner har. Den kunskapen säljer vi i vårt hypoteksbolagsprojekt i Sverige, vi sätter upp en nyckel-i-handen-lösning som inkluderar centralfunktionslösningar inklusive IT. Det betyder att traditionella kostnadsposter som backoffice för inlåning och utlåning nu blir profitcenter som förhoppningsvis kommer att tjäna pengar.

## Samtidigt har du en begränsad personalstyrka att jobba med?

– Det är sant, men när du får in fler kunder och affärer får du också muskler att anställa lite fler. Om jag tar Crosskey som exempel: när jag blev vd på Crosskey 2004 var vi 75 personer, nu är de 250. Att växa trefalt under 15 år skapar nya möjligheter. Tack vare vårt samarbete med Crosskey, och nu också med andra samarbetspartner, börjar vi få vissa stordriftsfördelar. Vi får ökad effektivitet i processerna, vi kan produktutveckla och vi får dessutom hjälp av andra som kommer in med fler idéer.

## ”Digitaliseringen är en enorm kraft som medför stora förändringar. Jag tror att det personliga mötet kommer att stiga i värde då färre får möjlighet att uppleva det.”

Peter Wiklöf, Ålandsbanken

## Av vem får ni alla nya idéer?

– Dels via Crosskey, dels via våra fintech-samarbeten, men också via vår övriga organisation som är lyhörd. Vi lär ju oss av alla de här duktiga entreprenörerna, de som sitter absolut längst ute på spjutspetsen på den nya teknologin och det nya tänkesättet. Det är dem vi jobbar med, bolag som Dreams och Doconomy – bägge listades nyligen bland de 50 mest intressanta fintech-bolagen i Europa. Det är bolag vi har varit med och möjliggjort och samtidigt har vi lärt av varandra. Så om vi går tillbaka till Toves analys: den egenskap som jag tycker är mest underskattad är nyfikenhet. Att orka vara nyfiken och fråga "Hur gör ni det där?" "Hur får ni till de där sakerna?" Och att titta på det som inte funkar och ställa sig frågan "Varför funkar det inte?".

## Du har varit vd i över tolv år, sedan den 1 mars 2008. Vilket är

## ditt recept för att hålla nyfikenheten vid liv?

– Det är ju en utmaning. Jag får en hel del input genom att prata med våra egna människor, men just för nyfikenheten har resor varit viktiga. På resorna har jag haft förmånen att få träffa väldigt många spännande människor. Den stimulansen kittlar nyfikenheten och sedan ställer man sig frågan om det går att ta något av det man får höra om och vrida till det så att det passar Ålandsbankens förutsättningar. Som jag sade tidigare: för kreativiteten är inte distansmöten det bästa redskapet, för mig funkar utbytet av tankar mellan människor, att kunna sitta och prata under fria former. Det är sällan någon låser in sig i ett rum ensam i en vecka och kommer ut med världens bästa idé.

## Till sist: Du har varit anställd på banken sedan 1992. Under de här åren har du följt med fem kriser på nära håll: bankkrisen 1992, it-bubblan 2000, finanskrisen 2008, Greklandskrisen 2011 och i år covid-19. Vilka är dina lärdomar?

– Att det alltid finns två delar av en kris. Dels det som är nödvändigt och gör ont, dels möjligheten att förändras. Flera av kriserna du nämner har påskyndat strukturförändringar hos oss. Vi har varit tvungna att bli effektivare och det har betytt att vi kommit ur de här kriserna som en betydligt bättre och starkare bank. Det viktiga är att du har en bild av vart du är på väg, då kan krisen bidra till att du mycket snabbare når det långsiktiga målet. Alla kriser tar slut, det är bara en tidsfråga. Vi vet inte om pandemin tar ett, två eller tre år, men vi kommer att komma igenom den här krisen också.

Text **Joakim Enegren** Foto **Daniel Eriksson**
Intervjun är gjord i oktober 2020 och publicerades först i Ålandsbanking nr 2 -2020

## Peter Wiklöf

**Född** 1966
**Bor** I en stor gammal kåk i Mariehamn, sommarstuga i skärgården utanför.
**Utbildning** Jur. kand, Stockholms universitet 1990
**Familj** Sambo och två barn
**Vad ger dig energi?** Jag får energi av att träffa människor som har idéer och kraft att våga förverkliga dem. Sedan bör inte den energi som du får efter en genomförd motionsrunda underskattas.
**Hur kopplar du av efter en tuff arbetsvecka?** Jag åker gärna till vår stuga som ligger ute på en holme och som vi håller igång året runt. Detta lilla miljöombyte brukar leda till att axlarna kommer ned en bit.
**Vilken är din största extravagans?** Stora mängder choklad.