

De största aktieägarna¹⁾

31 december, 2008	Antal aktier	Varav C-aktier	Procent av antalet röster	
Investor AB	142 527 895	2 725 000	20,7	21,1
Trygg-Stiftelsen	65 677 962		9,6	9,9
Alecta	36 148 611	733 611	5,3	5,4
Swedbank Roburs fonder	26 151 625		3,8	3,9
AFA Försäkring	18 758 325	875 560	2,7	2,7
SEB:s fonder	13 137 692		1,9	2,0
Fjärde AP-fonden	12 728 700		1,9	1,9
AMF Pension	11 000 000		1,6	1,7
Wallenbergsstiftelser	10 330 389	5 871 173	1,5	0,8
SHB:s fonder	9 476 321		1,4	1,4
Skandia Liv	8 892 926	3 452 219	1,3	0,9
Nordeas fonder	8 184 736		1,2	1,2
Capital Groups fonder	7 560 000		1,1	1,1
Andra AP-fonden	7 263 531		1,1	1,1
Första AP-fonden	6 427 046		0,9	1,0
Utländska ägare	127 867 255	1 132 651	18,6	19,1

1) Exkluderar SEB som aktieägare till följd av återköp av aktier för att säkra SEB:s långsiktiga incitamentsprogram samt för kapitaländamål.

Källa: SIS Ägarservice.

arbete samt beslut om valberedning inför årsstämman 2010, att föreläggas årsstämman för beslut.

En viktig princip är att styrelsen skall ha den storlek och sammansättning som är mest ändamålsenlig för banken, med den breda erfarenhet och det kunnande från den finansiella sektorn och andra sektorer, internationella erfarenhet och starka kontaktnät som krävs till följd av bankens läge och framtida inriktning. Resultatet av utvärderingen av styrelsen och dess ledamöter är en del av valberedningens underlag. Vid behov använder valberedningen externa rådgivare.

Valberedningen har sedan årsstämman 2008 hållit fyra möten samt haft kontakt även mellan mötena. Valberedningens förslag och yttrande över förslaget till styrelse finns på bankens hemsida och en redogörelse för valberedningens arbete kommer att lämnas vid årsstämman 2009. Ingen särskild ersättning har utgått till valberedningens ledamöter.

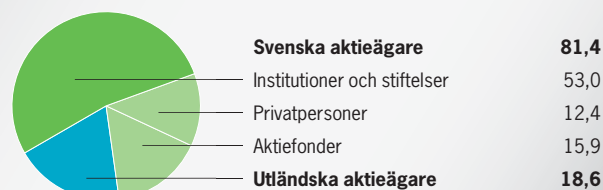
Styrelsen

Styrelseledamöterna utses av aktieägarna vid årsstämman med en mandattid på ett år, till slutet av nästkommande årsstämma. I enlighet med Bolagsstyrningskoden utsågs även styrelsens ordförande av årsstämman 2008 med mandattid till slutet av nästkommande årsstämma.

Styrelsen har under 2008 bestått av tio ordinarie ledamöter, utan suppleanter, valda av årsstämman samt två ordinarie ledamöter och två suppleanter som arbetstagarrepresentanter. För att styrelsen skall vara beslutsför måste mer än hälften av ledamöterna vara närvarande. Den enda bolagsstämnovalda ledamöten som är anställd i banken är den verkställande direktören. Alla övriga bolagsstämnovalda styrelseledamöter anses som oberoende i förhållande till banken och bankens ledning. Med undantag för Marcus Wallenberg och Jacob Wallenberg, vilka inte anses som oberoende i förhållande till aktieägaren Investor AB, anses alla styrelseledamöter vara oberoende i förhållande till större ägare. Med oberoende avses att styrelseledamöterna inte har några väsentliga bindningar till banken, dess ledning eller större aktieägare (ägare till 10 procent eller mer av aktier eller röster) förutom att

Aktieägarstruktur

Andel av aktiekapitalet den 31 december 2008

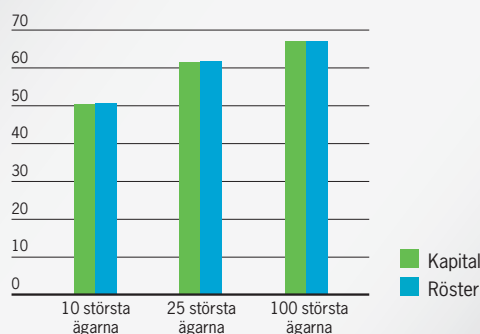


Av bankens cirka 280 000 aktieägare är majoriteten privatpersoner med små innehav.

Källa: VPC/SIS Ägarservice.

Ägarkoncentration

De största ägarnas andel av kapital och röster, procent



Källa: VPC/SIS Ägarservice.

vara ledamöter i styrelsen. Styrelsens sammansättning från och med årsstämman 2008 framgår av tabell på sidan 54 och uppgifter om ledamöterna framgår av sidorna 134-135.

Styrelsen har fastställt en arbetsordning som reglerar styrelsens roll och arbetsformer liksom särskilda instruktioner för styrelsens kommittéer. Styrelsen har det övergripande ansvaret för den verksamhet som bedrivs i banken och koncernen och beslutar om verksamhetens art, inriktning (strategi) samt ramar och mål för denna. Styrelsen följer regelbundet upp och utvärderar verksamheten utifrån de av styrelsen satta målen och riktlinjerna. Vidare har styrelsen ansvaret för att se till att verksamheten är organiserad på ett sådant sätt att redovisningen, medelsförvaltningen och de ekonomiska förhållandena i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt och att riskerna i verksamheten är identifierade och definierade samt mäts, följs upp och kontrolleras, allt i överensstämmelse med externa och interna regler, inklusive bankens bolagsordning.

Styrelsen utser och entledigar verkställande direktören och dennes ställföreträdare. Vidare utser och entledigar styrelsen vice verkställande direktörer, koncernkreditchef, ledamöter i verkställande ledningen och koncernrevisionschef.

Styrelseordföranden organiserar och leder styrelsens arbete och kallar bland annat till styrelsesammanträden, beslutar om agendan och bereder ärendena för styrelsesammanträdena efter samråd med verkställande direktören.

Styrelseledamöterna får löpande information, och vid behov utbildning, om regeländringar, bland annat sådana som rör bankens verksamhet och styrelseledamöters ansvar i ett noterat företag.

Styrelseledamöter fr o m årsstämman 2008

Namn	Invald	Befattning	Risk and Capital Committee	Audit and Compliance Committee	Remuneration and HR Committee	Totalt arvode, kronor	Närvaro styrelsemöten	Närvaro komitee-möten
Marcus Wallenberg	2002	Ordförande	●	●	●	2 750 000	100%	100%
Tuve Johannesson	1997	Vice ordförande			●	795 000	93%	100%
Jacob Wallenberg	1997	Vice ordförande				600 000	93%	%
Penny Hughes	2000	Ledamot			●	887 500	100%	100%
Urban Jansson	1996	Ledamot	●			1 010 000	100%	100%
Hans-Joachim Körber	2000	Ledamot				500 000	87%	%
Christine Novakovic	2008	Ledamot		●		695 000	85%	100%
Jesper Ovesen	2004	Ledamot	●			825 000	100%	94%
Carl Wilhelm Ros	1999	Ledamot		●		887 500	93%	100%
Annika Falkengren	2006	Ledamot, verkställande direktör och koncernchef	●			–	100%	100%
Göran Lilja	2006	Av de anställda utsedd ledamot				–	100%	%
Cecilia Mårtensson	2008	Av de anställda utsedd ledamot				–	62%	%
Göran Arrius	2002	Suppleant utsedd av de anställda				–	93%	%
Ulf Jensen	1997	Suppleant utsedd av de anställda				–	87%	%
						8 950 000		

● Ordförande ● Vice ordförande ● Ledamot

De har kontinuerligt tillfälle att diskutera frågor med styrelsens ordförande, verkställande direktören och styrelsens sekreterare.

Verkställande direktören deltar vid alla styrelsesammanträden utom i ärenden där hinder på grund av jäv föreligger såsom då verkställande direktörens arbete utvärderas. Andra medlemmar i bankens ledning deltar när så krävs för att tillhandahålla styrelsen information eller på anmodan från styrelsen eller verkställande direktören. Under 2008 har styrelsen diskuterat frågor utan närvaro av verkställande direktören eller annan person från bankens ledning. Bankens och koncernens chefsjurist är styrelsens sekreterare.

Styrelsearbetet följer en årlig plan. Under 2008 hölls 15 styrelsesammanträden. Vid två av dessa deltog företrädare för externrevisionen. Beslut i styrelsen fattas efter en öppen och konstruktiv diskussion. Väsentliga frågor som avhandlats under året är bland annat:

- Strategisk inriktning för koncernens verksamhet (art och omfattning).
- Övergripande långsiktiga mål för verksamheten.
- Policies och instruktioner, inklusive årlig genomgång och revision.
- Affärsplaner, finansiella planer och prognoser.
- Oron på de finansiella marknaderna.
- Koncernens risktagande inklusive kreditportföljens och likviditetssituationens utveckling.
- Kapital- och finansieringsfrågor, inklusive risklimit.
- Grundlig genomgång av affärsområden och marknadssegment, inkluderande de baltiska länderna.
- Större investeringar och förvärv / avyttringar.
- Kort- och långsiktiga incitamentsprogram, successionsplanering och ledarförstärkning.
- Delårsrapporter och årsredovisning.
- Interna processer för drift och kostnadseffektivitet.
- IT-strategi och struktur.
- Utvärdering av hur bankens interna kontroll fungerar.
- Uppföljning av extern och intern revision samt koncernens complianceverksamhet.
- Utvärdering av styrelsens liksom verkställande direktörens och verkställande lednings arbete.

Styrelsens övergripande ansvar kan inte delegeras. Emellertid har styrelsen inrättat kommittéer för att, enligt styrelsens instruktioner, handlägga vissa definierade frågor och för att bereda sådana frågor för beslut av styrelsen. Inom styrelsen finns för närvarande tre kommittéer: Risk and Capital Committee, Audit and Compliance Committee samt Remuneration and Human Resources Committee. Vid kommittéernas möten förs protokoll som snarast möjligt efter mötena delges övriga ledamöter i styrelsen. Kommittéerna rapporterar regelbundet till styrelsen. Ledamöterna utses för ett år i taget. En viktig princip är att så många av styrelsens ledamöter som möjligt skall delta i kommittéarbetet, även som ordförande i kommittéerna. Styrelsens ordförande är ledamot i samtliga tre kommittéer men inte ordförande i någon. Varken verkställande direktören eller andra befattningshavare i banken ingår i Audit and Compliance Committee eller i Remuneration and Human Resources Committee. Verkställande direktören är ledamot i Risk and Capital Committee. Arbetet i styrelsens kommittéer regleras av instruktioner som fastställts av styrelsen. Förutom arbetet i kommittéerna tillämpas ingen arbetsfördelning i styrelsen.

Risk and Capital Committee

Styrelsens *Risk and Capital Committee* har till uppgift att stödja styrelsen i dess arbete med att fastställa och granska att banken är organiserad och leds på ett sådant sätt att alla risker inom koncernens verksamhet är identifierade och definierade samt att riskerna mäts, övervakas och kontrolleras i enlighet med externa och interna regler. Kommittén beslutar om principer och parametrar för att mäta och fördela risk och kapital inom koncernen. Kommittén granskar och lämnar förslag, för beslut av styrelsen, till koncernpolicies och strategier såsom riskpolicy och riskstrategi, kreditpolicy, kapitalpolicy, likviditets- och pantsättningspolicy och handels- och investeringspolicy samt följer upp tillämpningen av dessa policies och hur koncernens risker utvecklas. Kommittén bereder styrelsens beslut avseende limiter för marknads- och likviditetsrisker.

Vad gäller kreditärenden, antar kommittén bland annat kreditpolicies och instruktioner som kompletterar koncernens kreditpolicy och kreditinstruktion och beslutar i individuella kreditärenden

(ärenden av väsentlig betydelse eller av principiell karaktär). Utöver detta granskar kommittén löpande såväl väsentliga förändringar i kreditportföljen som kreditprocessen inom banken och koncernen. Kommittén granskar också ärenden relaterade till operationell risk, marknads- och likviditetsrisk samt försäkringsrisk.

Vad gäller kapitalärenden, granskar kommittén löpande väsentliga förändringar i den övergripande kapital- och likviditets-situationen och kapitaltäckningsförhållanden i koncernen inklusive implementeringen av Basel II. Kommittén förbereder, för beslut av styrelsen, ändringar av koncernens kapitalmål och kapitalförvaltningsfrågor såsom utdelningsnivå och inrättande och utnyttjande av återköpsprogram av egna aktier.

Kommittén består av fyra ledamöter, inklusive den verkställande direktören, och är beslutförför om minst tre ledamöter, av vilken en måste vara kommitténs ordförande eller vice ordförande, är närvarande. Ledamöter i kommittén har under 2008 varit Urban Jansson, ordförande, Marcus Wallenberg, vice ordförande, Jesper Ovesen och Annika Falkengren. Koncernfinanschefen har det övergripande ansvaret för de kapitalärenden som föredras för kommittén, koncernkreditchefen för kreditärenden och chefen för Group Risk Control för riskkontrollärenden. Kommittén har under året haft 19 sammanträden.

Audit and Compliance Committee

Styrelsens *Audit and Compliance Committee* stödjer styrelsen i dess arbete med att kvalitetssäkra bankens finansiella rapportering och den interna kontrollen över den finansiella rapporteringen. Kommittén bereder också för styrelsens beslut vid behov förslag till tillsättande och entledigande av koncernrevisionschefen. Kommittén håller fortlöpande kontakt med bankens externa och interna revisorer och diskuterar samordningen mellan den externa och interna revisionen. Under 2008 har kommittén vid ett flertal tillfällen träffat företrädare för externrevisionen utan närvaro av verkställande direktören eller annan person från bankens ledning. I kommitténs behandlingar också bokslut och delårsrapporter liksom revisionsrapporter och förändringar i redovisningsreglerna.

Kommittén följer upp att eventuella anmärkningar och påpekanden från revisorerna åtgärdas. Den fastställer vidare riktlinjer för vilka andra tjänster än revision som får upphandlas av banken och koncernen från de externa revisorerna och utvärderar externrevisorernas arbete och oberoende samt bereder förslag inför bolagsstämmans val av revisor. En revisionsplan för internrevisionen, koordinerad med planen för externrevisionen, fastställs årligen.

Kommittén har vidare att, i förekommande fall, ta ställning till verkställande direktörens förslag till tillsättande och entledigande av chefen för Group Compliance. Internrevisionsarbetet och complianceverksamheten följs löpande.

Kommittén består av tre ledamöter, ingen av dem anställd i koncernen, och är beslutförför om minst två ledamöter, av vilka en måste vara kommitténs ordförande eller vice ordförande, är närvarande. Ledamöter i kommittén har under 2008 varit Carl Wilhelm Ros, ordförande, Marcus Wallenberg, vice ordförande, och (från årsstämman 2008) Christine Novakovic (Steven Kaempfer till och med årsstämman 2008). Föredragande i kommittén är koncernrevisionschefen och chefen för Group Compliance. Kommittén har under året haft fem sammanträden. Vid samtliga dessa möten har de externa revisorerna deltagit.

Remuneration and Human Resources Committee

Styrelsens *Remuneration and Human Resources Committee* utarbetar, för beslut av bolagsstämman respektive styrelsen, förslag till principer för kompensation till verkställande direktören och leda-

möterna i den verkställande ledningen och förslag till kompensation till verkställande direktören och koncernrevisionschefen.

Kommittén beslutar i frågor om kompensation till ledamöterna i den verkställande ledningen efter de av bolagsstämman fastställda riktlinjerna. Kommittén bereder också frågor om incitamentsprogram och pensionsplaner, övervakar koncernens pensionsåtaganden samt övervakar, tillsammans med styrelsens Risk and Capital Committee, åtgärder vidtagna för att trygga koncernens pensionsåtaganden inkluderande utvecklingen i bankens pensionsstiftelser. I kommittén diskuteras även personalfrågor av strategisk betydelse, såsom successionsplanering avseende strategiskt viktiga positioner, och andra ledarförslagsfrågor.

Kommittén består av tre ledamöter, ingen av dem anställd i koncernen, och är beslutförför om minst två ledamöter, av vilka en måste vara kommitténs ordförande eller vice ordförande, är närvarande. Ledamöter i kommittén har under 2008 varit Penny Hughes, ordförande, Marcus Wallenberg, vice ordförande, och Tuve Johannesson. Verkställande direktören är föredragande i kommittén, tillsammans med chefen för Group Human Resources & Organisational Development, i ärenden där hinder på grund av jäv inte föreligger. Kommittén har under 2008 haft nio sammanträden.

Utvärdering av styrelsen, verkställande direktören och verkställande ledningen

SEB tillämpar en metod för årlig självutvärdering som bland annat inkluderar en enkät med därpå följande diskussioner i styrelsen. Genom processen utvärderas styrelsens, styrelseordförandens och kommittéernas verksamhet och arbetsmetod. I utvärderingen granskas bland annat hur styrelsens arbete ytterligare kan förbättras, huruvida varje enskild styrelseledamot deltar aktivt i styrelsens och kommittéernas diskussioner, bidrar med autonoma omdömen och om atmosfären på mötena underlättar öppna diskussioner. Resultatet av utvärderingen har presenterats för och diskuterats i styrelsen och i valberedningen.

Styrelsens ordförande utvärderar, formellt en gång om året, de enskilda ledamöternas arbete. Marcus Wallenberg deltog inte i den utvärdering av ordförandens arbete som leddes av Tuve Johannesson.

Styrelsen utvärderar löpande verkställande direktörens och verkställande ledningens arbete varvid verkställande direktören eller annan ur verkställande ledningen inte deltar.

Verkställande direktören/koncernchefen

Styrelsen har fastställt en instruktion för verkställande direktörens/koncernchefens arbete och roll. Verkställande direktören har ansvaret för den löpande förvaltningen av koncernens verksamhet enligt styrelsens riktlinjer samt fastställda policier och instruktioner. Verkställande direktören rapporterar till styrelsen och avger vid varje styrelsemöte en särskild VD-rapport som bland annat behandlar utvecklingen av verksamheten utifrån de beslut som har fattats i styrelsen.

Verkställande direktören utser koncernfinanschefen, divisionscheferna, chefen för Business Support & Group Staff, chefen för Group Human Resources & Organisational Development och chefen för Group Strategy & Business Planning. Verkställande direktören utser också chef för Group Compliance, chef för Group Risk Control, chef för Group IT, chefer för filialerna och chefer för de individuella stabs- och supportfunktionerna. Koncernfinanschefen utses i samråd med styrelsens ordförande och chefen för Group Compliance i samråd med styrelsens Audit and Compliance Committee.

Verkställande direktör och koncernchef är Annika Falkengren. Fler uppgifter om den verkställande direktören framgår av sidan 136. Ställföreträdare för verkställande direktören och koncernchefen är Bo Magnusson.

Verkställande direktören har tre olika kommittéer till sitt förfogande för att leda den operativa verksamheten; verkställande ledningen (Group Executive Committee), Group Credit Committee (sid. 57) och Group Asset and Liability Committee (sid. 57).

För att bäst tillvarata hela koncernens intresse samråder verkställande direktören med den *verkställande ledningen*, dess IT-kommitté och dess kommitté för godkännande av nya produkter i frågor av större eller principiell betydelse. Verkställande ledningen diskuterar bland annat frågor som är av intresse för flera divisioner, strategi, affärsplaner, finansiella prognoser och rapporter. Under 2008 hölls 25 sammanträden med verkställande ledningen. I såväl verkställande ledningen som IT-kommittén ingick under 2008 Annika Falkengren, Jan Erik Back, från och med den 15 augusti, Per-Arne Blomquist, till och med den 14 augusti, Fredrik Boheman, Magnus Carlsson, Ingrid Engström, Hans Larsson, Bo Magnusson och Anders Mossberg som ledamöter. Från och med den 1 januari 2009 är även Mats Torstendahl ledamot.

För informationsutbyte på koncernnivå finns ett särskilt forum med ledande befattningshavare från hela koncernen, koncernrådet. Ledamöterna i koncernrådet utses av verkställande direktören efter samråd med den verkställande ledningen.

Divisioner, affärsområden och affärsenheter

Styrelsen har i en instruktion reglerat verksamheten i koncernen och fastställt hur koncernens divisioner, inklusive den utländska verksamheten i filialer och dotterbolag, skall styras och vara organiserade.

SEB:s verksamhet är organiserad i fyra divisioner:

- *Stora Företag & Institutioner*, med Magnus Carlsson som chef, för SEB:s kontakter med stora och medelstora företag, finansiella institutioner och fastighetsbolag,
- *Kontorsrörelsen*, för SEB:s retailverksamhet och kortverksamhet, med Bo Magnusson som chef till och med den 31 december 2008 och Mats Torstendahl från och med den 1 januari 2009,
- *Kapitalförvaltning* med Fredrik Boheman som chef, för SEB:s fond- och kapitalförvaltningsverksamhet och private banking samt
- *Liv*, med Anders Mossberg som chef, för SEB:s livförsäkringsverksamhet.

Samtliga divisionschefer är ledamöter i verkställande ledningen. Divisionernas verksamhet är uppdelad i affärsområden, vilka i sin tur är uppdelade i affärsenheter. Divisionschefen är övergripande ansvarig för divisionens verksamhet och utser, efter verkställande direktörens hörande, chefer för affärsområdena inom divisionen och de dotterbolag som divisionen ansvarar för. Inom varje division finns en ledningsgrupp vari divisionschefen och ett antal affärsområdes- och dotterbolagschefer inom divisionen ingår. Även inom affärsområdena och affärsenheterna finns ledningsgrupper.

För koordination av verksamheterna i några av de länder utanför Sverige där flera divisioner bedriver verksamhet, såsom Danmark, Norge och Finland, har en landansvarig chef utsetts. Den landansvarige rapporterar till en särskilt utsedd ledamot av den verkställande ledningen.

Stabs- och supportfunktioner

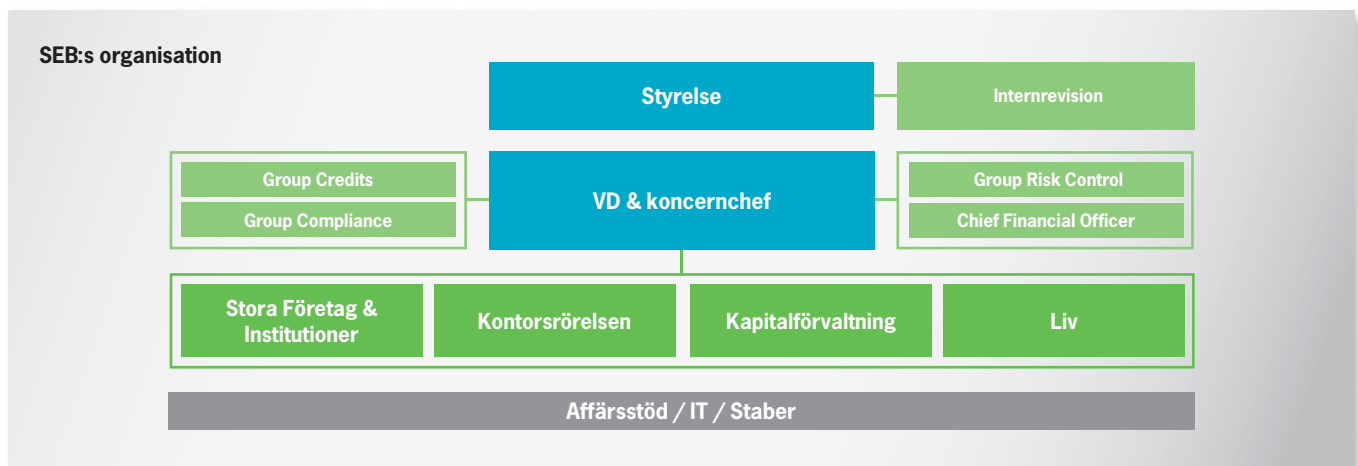
SEB:s *stabs- och supportfunktioner* är uppdelade på tre divisionsövergripande funktioner med målet att effektivisera, strömlinjeforma och öka skalfördelarna för affärsverksamheten; Group Operations, Group IT samt Group Staff. SEB har ett antal stabs- och supportfunktioner, såsom CEO Office, Finance, Treasury, Human Resources & Organisational Development, Marketing & Communication, Legal, Security and Procurement & Real Estate. Generellt har koncernstaberna i SEB ett globalt funktionellt ansvar och äger och förvaltar SEB's gruppgemensamma instruktioner och policies, processer och metoder i syfte att proaktivt stödja verkställande direktören, verkställande ledningen, chefer och medarbetare samt alla affärsenheter inom koncernen.

SEB:s organisation framgår av organisationsschemat på sid 56.

Riskorganisation och ansvar

Det yttersta ansvaret för koncernens riskorganisation och att verksamheten bedrivs med en god intern kontroll ligger hos styrelsen. Styrelsens Risk and Capital Committee har till uppgift att stödja styrelsen i detta arbete, exempelvis genom att granska koncernens policydokument inom risk-, kapital- och likviditetsområdena för årlig uppdatering. Styrelsen får minst en gång per kvartal en rapport över utvecklingen av koncernens exponering avseende risker.

Verkställande direktören och koncernchefen har det övergripande ansvaret för att hantera alla koncernens risker i enlighet med styrelsens fastställda policies och intentioner. Verkställande direktören skall säkerställa att SEB:s organisation och arbetssätt är ändamålsenliga samt att verksamheten bedrivs i enlighet med



gällande lagstiftning. Verkställande direktören har ett särskilt ansvar för att presentera väsentlig information gällande koncernens risker till styrelsen, inklusive information om utnyttjande av limiter.

Det primära ansvaret för att säkerställa att styrelsens avsikter gällande riskhantering och riskkontroll tillämpas inom koncernen ligger på *Group Asset and Liability Committee* samt *Group Credit Committee*. *Group Asset and Liability Committee*, med verkställande direktören som ordförande, hanterar frågor om koncernens och divisionernas övergripande risknivå samt beslutar om, bland annat, risklimiter och metoder för riskmätning och kapitalstyrning. Inom ramen för styrelsens koncernövergripande kapitalpolicy och riskpolicy har *Group Asset and Liability Committee* fastställt policydokument för ansvarsfördelning och hantering av koncernens risker samt för förhållandet mellan risk och kapital. *Group Asset and Liability Committee* hade tio sammanträden under 2008.

Group Credit Committee (GCC) är högsta kreditbeviljande instans inom banken med undantag för några få ärenden som är förbehållna styrelsens Risk and Capital Committee. GCC har även till uppgift att regelbundet se över regelverket för kreditgivning och att, när så är påkallat, förelägga styrelsens Risk and Capital Committee förslag till ändringar. Verkställande direktören är ordförande i kommittén och koncernkreditchefen är vice ordförande. GCC hade 61 sammanträden under 2008.

Kreditororganisationen har en oberoende ställning. *Group Credits* ansvarar för ledning och styrning av kreditprövningsprocessen samt för viktiga individuella kreditbeslut. Funktionen ansvarar även för analys och uppföljning av kreditportföljens sammansättning och för efterlevnaden av policies fastställda av Risk and Capital Committee och styrelsen. Verksamheten är reglerad i koncernens, av styrelsen fastställda, kreditinstruktion.

Koncernkreditchefen utses av styrelsen och rapporterar till verkställande direktören. Koncernkreditchefen är föredragande i kreditärenden i styrelsens Risk and Capital Committee. Styrelsen får minst en gång per kvartal information om sammansättningen av kreditportföljen, inklusive stora exponeringar och kreditförluster. Ordföranden i varje kreditkommitté har vetorätt i kreditbeslut. Kreditororganisationen är skild från de affärsdrivande enheterna och hanterar enbart kreditfrågor. Beslut som innebär ett materiellt undantag från kreditregelverket hänskjuts till en högre nivå i beslutshierarkin.

Ansvaret för koncernens löpande riskhantering ligger inom respektive division (och motsvarande inom *Group Treasury*). Varje division och divisionschef har ansvar för att, inom koncernens fastställda riktlinjer, tillse att riskerna hanteras och kontrolleras på ett tillfredsställande sätt på daglig basis. Det är en grundläggande princip att alla kontrollfunktioner skall vara oberoende av affärsverksamheten.

Internrevision, compliance och riskkontroll

I koncernen finns tre kontrollfunktioner, oberoende från affärsverksamheten – internrevision, compliance och riskkontroll.

Koncernens *internrevision* är en oberoende granskningsfunktion, direkt underställd styrelsen. Internrevision ansvarar för utvärdering av hanteringen av risker, samt kontroll och styrningsprocesser inom banken, och att verksamheten i koncernen bedrivs enligt styrelsens och verkställande direktörens intentioner. Koncernrevisionschefen rapporterar löpande till styrelsens Audit and Compliance Committee och informerar även verkställande direktören och den verkställande ledningen regelbundet. Audit and Compliance Committee fastställer årligen en plan för internrevisionens arbete.

En ny *complianceorganisation* för koncernen etablerades i januari 2008 med avsevärt större resurser än tidigare. Compliancefunktionen är helt oberoende från affärsverksamheten, samtidigt som den är en stödfunktion för verksamheten. Den är också skild från koncernens juristfunktioner. Compliance skall arbeta proaktivt för compliancekvalitet i koncernen samt främja compliancefrågor genom råd och uppföljning inom alla complianceområden och därigenom stödja affärsverksamheten och ledningen. Speciella ansvarsområden är skyddet för kunderna, uppträdande på marknaden, åtgärder för att förhindra penningtvätt och finansiering av terrorism liksom regelefterlevnad och kontroll. Uppgifterna för compliancefunktionen innefattar bland annat hantering av risker, övervakning, rapportering, utveckling av interna regler, utbildning samt kontakter med tillsynsmyndigheter. Chefen för *Group Compliance* har till uppgift att biträda styrelsen och verkställande direktören i compliancefrågor och att samordna handläggningen inom koncernen av sådana frågor. Chefen för *Group Compliance* rapporterar löpande till verkställande direktören och verkställande ledningen och informerar även styrelsens Audit and Compliance Committee om compliancefrågor. Som ett resultat av analyser av koncernens compliancerisker fastställer verkställande direktören, efter godkännande från Audit and Compliance Committee, en årlig complianceplan.

Koncernens *organisation för riskkontroll (Group Risk Control)* utövar den koncernövergripande riskkontrollen och övervakar koncernens risker, i första hand kreditrisker, marknadsrisker, operationella risker och likviditetsrisker. *Group Risk Control* är skild från affärsrörelsen. Detta är orsaken till att chefen för *Group Risk Control* utses av verkställande direktören men rapporterar till koncernkreditchefen. *Group Asset and Liability Committee* informeras regelbundet. Chefen för *Group Risk Control* är föredragande i riskkontrollärenden i styrelsens Risk and Capital Committee.

För koncernens internrevision och complianceverksamhet finns av styrelsen fastställda instruktioner. Verkställande direktören fastställer instruktionen för verksamheten inom *Group Risk Control*.

Information om revisor

Banken skall enligt bolagsordningen ha minst en och högst två revisorer med högst lika många suppleanter. Till revisor får även registrerat revisionsbolag utses. Revisorerna förordnas enligt svensk lag för en tid av fyra år.

PricewaterhouseCoopers AB har varit bankens revisor sedan 2000 och omvaldes 2008 för tiden till och med årsstämman 2012. Huvudansvarig har från och med årsstämman 2006 varit Peter Clemedtson, auktoriserad revisor. Peter Clemedtson har revisionsuppdrag även i följande större företag: Electrolux och Ericsson.

De arvoden som revisorerna fakturerat för revisionen av bankens bokslut för räkenskapsåren 2008 och 2007 och för övriga uppdrag som fakturerats under denna tid framgår av tabellen nedan.

Arvoden till revisorer

Mkr	2008	2007
Revisionsarvoden	62	48
Övriga uppdrag	52	19
Totalt	114	67

Styrelsens beskrivning av intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen för räkenskapsåret 2008

Denna rapport om intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen 2008 har upprättats i enlighet med Svensk kod för bolagsstyrning och är en del av bolagsstyrningsrapporten. Rapporten beskriver hur intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen är organiserad i SEB. Rapporten har inte granskats av bankens revisorer.

Intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen definieras som den process, utförd av styrelsen, ledningen och annan berörd personal, som syftar till att säkerställa en rimlig försäkran om korrektheten i den finansiella rapporteringen. Arbetet med den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen är strukturerat i enlighet med det ramverk som har givits ut av "The Committee of Sponsoring Organizations (COSO)". COSO-ramverket är det mest använda ramverket och är uppbyggt kring fem internkontroll-komponenter, som beskrivs nedan; Kontrollmiljö, Riskbedömning, Kontrollaktiviteter, Informations- och kommunikationsvägar samt Övervakning. Ramverket är indelat i tre olika områden av intern kontroll; Operationell intern kontroll, Intern kontroll avseende den finansiella rapportering och Legal intern kontroll. Denna rapport täcker in den interna kontrollstrukturen som syftar till att säkerställa den finansiella rapporteringen.

Kontrollmiljö

Kontrollmiljön skapar basen för intern kontroll genom att forma den kultur och de värderingar SEB verkar utifrån. Denna komponent av den interna kontrollstrukturen inkluderar organisationens ledarstil, gällande värdegrunder samt hur befogenheter och ansvar kommuniceras och dokumenteras i styrande dokument som interna policies och instruktioner.

SEBs styrelse och verkställande direktör har antagit koncernövergripande riktlinjer avseende befogenheter och ansvarsområden, "SEB Group Internal Rules", som implementerats av respektive organisatorisk enhet. Verkställande direktören har vidare, med stöd av styrelsen, antagit "the SEB Code of Business Conduct". Dessa styrande dokument bildar ramverket för kontrollmiljön inom SEB.

Exempel på specifika instruktioner och policies centrala för den interna kontrollen över finansiell rapportering är:

- "Instruction for the Audit and Compliance Committee of the Board of Directors".
- "Instruction for the Chief Financial Officer, Group Treasury, Group Finance, the Accounting Standard Committee and the Tax Committee".
- "SEB Group Operational Risk policy".
- "SEB Group Accounting Principles".

Riskbedömning

SEBs riskbedömning av den finansiella rapporteringen, d.v.s. identifiering och bedömning av de största riskerna för felaktigheter i den finansiella rapporteringen, uppdateras årligen. Bedömningen är baserad på komplexiteten i affären och processen, värdet på transaktionerna som redovisas i resultat- och balansräkningen samt nivån på systemstödet. Analysen dokumenteras och är utgångspunkt för förbättringsåtgärder samt rutiner för uppföljning av den interna kontrollen avseende finansiell rapportering.

Ansvar för intern kontroll ligger hos Audit and Compliance Committee. Kommittén säkerställer genom fortlöpande kontakt med ansvariga inom SEB samt med bankens interna och externa revisorer att

risker för väsentliga fel i den finansiella rapporteringen identifieras och hanteras.

Kontrollaktiviteter

Väsentliga risker för fel i den finansiella rapporteringen, identifierade i riskbedömningen, hanteras genom en kontrollstruktur som i enlighet med COSO-ramverket är uppdelad på tre olika kontrollkategorier:

- Bolagsövergripande kontroller.
- Kontroller på transaktionsnivå.
- Generella IT kontroller.

Bolagsövergripande kontroller: Syftet med bolagsövergripande kontroller är att konkretisera förväntningarna på den interna kontrollen med utgångspunkt i SEB:s kontrollmiljö, samt följa upp att dessa efterlevs. Exempel på bolagsövergripande kontroller inom SEB relevanta för den interna kontrollen över finansiell rapportering är: Questionnaires & Assertions, Policy Compliance Checklist, New Product approval committee and Business Performance Reviews.

Kontroller på transaktionsnivå: Kontroller på transaktionsnivå är implementerade i SEB:s processer och innefattar kontrollaktiviteter såsom attester, avstämningar, analyser mm.

Generella IT kontroller: Exempel på generella IT kontroller är övervakning av IT-driften, rutiner för utveckling & förändringar av system, behörighetskontroller mm.

SEB arbetar kontinuerligt med dessa kontrollaktiviteter med syfte att säkerställa en korrekt behörighetsstruktur och ansvarsfördelning i IT-systemen.

Information och kommunikationsvägar

I syfte att öka medvetenheten av vikten av god intern kontroll har SEB under året genomfört en webbutbildning kring operationell risk. Mer specifik utbildning och information avseende den interna kontrollen över finansiell rapportering genomförs kontinuerligt med berörda personer inom SEB.

Varje kvartal skickas en statusrapport från ekonomi- och finanschefen avseende intern kontroll över finansiell rapportering till Audit and Compliance Committee.

Övervakning

SEB:s styrelse, verkställande direktör samt verkställande ledning övervakar varje månad den interna kontrollen över finansiell rapportering. Styrelsen erhåller månatliga ekonomiska rapporter och vid varje styrelsesammanträde presenteras och diskuteras koncernens ekonomiska situation.

Verksamheten följer löpande upp efterlevnaden av policies och riktlinjer, effektiviteten i kontrollstrukturen och precisionen i den finansiella rapporteringen. Därutöver utövar SEB:s riskkontrollfunktion, compliancefunktion samt internrevision en kontinuerlig uppföljning av den interna kontrollen.

Koncernens internrevision granskar den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen utifrån den plan som fastställs av Audit and Compliance Committee. Resultatet av internrevisionens granskning liksom de åtgärder som vidtas och statusen avseende dessa, rapporteras löpande till Audit and Compliance Committee.

Ersättningar till styrelsen, verkställande direktören och andra ledamöter i verkställande ledningen

Styrelsen

SEB:s årsstämma 2008 fastställde ett sammanlagt arvode till styrelsens ledamöter om 8 950 000 kronor att fördelas enligt följande: 2 750 000 kronor till styrelsens ordförande, 4 200 000 kronor att fördelas mellan övriga bolagsstämموvalda ledamöter som ej är anställda i banken med 600 000 kronor vardera till vice ordförandena och 500 000 kronor vardera till övriga ledamöter, samt 2 000 000 kronor för kommittéarbete att fördelas enligt följande: Risk and Capital Committee; 510 000 kronor till ordföranden samt 325 000 kronor till annan ledamot, Audit and Compliance Committee;

387 500 kronor till ordföranden samt 195 000 kronor till annan ledamot samt Remuneration and Human Resources Committee; 387 500 kronor till ordföranden samt 195 000 kronor till annan ledamot. Bankens ordförande och anställda i banken uppstår inte något arvode för kommittéarbete. Av tabell på sidan 54 framgår respektive styrelseledamots befattning i olika kommittéer och arvodesfördelningen för 2008. Styrelsearvodet utbetalas löpande under mandatperioden.

Efter förslag från SEB:s valberedning, har styrelsen fastställt en policy om styrelseledamöternas aktieäggande i SEB. Rekommendationen enligt policyn är att varje styrelseledamot använder 25 procent av sitt årliga arvode, exklusive kommittéarvode, efter skatt, till att förvärva aktier i SEB.

På initiativ från styrelsen kommer valberedningen att föreslå årsstämman 2009 att styrelseledamöternas grundarvode sänks med 25 procent. Arvodet för kommittéarbete föreslås vara oförändrat.

Verkställande direktören och verkställande ledningen

SEB:s styrelse har utarbetat förslag till principer för lön och annan ersättning för verkställande direktören och verkställande ledningen, vilka årsstämman 2008 har godkänt. Styrelsen har sedan beslutat om faktisk ersättning till verkställande direktören efter förslag från styrelsens Remuneration and Human Resources Committee. Ersättningen till verkställande direktören har jämförts med och utvärderats i förhållande till den svenska och internationella marknaden. Kommittén har också beslutat om kompensation till övriga ledamöter av verkställande ledningen enligt de av årsstämman fastställda principerna. Inför årsstämman 2008 har de externa revisorerna lämnat ett yttrande om att styrelsen och den verkställande direktören under år 2007 följt de principer för ersättningar till ledande befattningshavare som fastställdes på årsstämman 2007.

De allmänna principerna för ersättningsstrukturen för verkställande direktören och de andra ledamöterna i den verkställande ledningen har under 2008 varit desamma som för banken som helhet, dvs ersättningen består av fyra huvuddelar; fast lön, kort- och långsiktiga incitamentsprogram och pensionsförmån. Till detta kan andra förmåner tillkomma, som till exempel bilförmån.

Kortsiktigt incitamentsprogram utbetalas i relation till uppfyllandet av de särskilda mål, såväl gemensamma som individuella, kvalitativa som kvantitativa, som skriftligen överenskommit med befattningshavaren. Det kortsiktiga incitamentsprogrammet fastställs för ett år i taget och är maximerat till en viss andel av den fasta lönen. Exempel på använda mål är resultat, kostnader och kundnöjdhet.

Långsiktiga incitamentsprogram skall vara aktierelaterade och, förutom program riktade till alla anställda, prestationsbaserade. Målet med att ha olika långsiktiga incitamentsprogram är att skapa ett långsiktigt engagemang i SEB, att stärka helhetssynen

på SEB, ge deltagarna möjlighet att ta del av SEB:s långsiktiga framgång och värdeskapande och att skapa ett incitament för de anställda att bli aktieägare i SEB liksom att skapa möjligheter att attrahera och behålla ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner.

SEB:s första långsiktiga incitamentsprogram infördes 1999 och ytterligare program har sedan beslutats även för åren 2000–2008. Från 1999 till 2004 utgick de långsiktiga incitamenten i form av personaloptioner. För åren 2005–2007 har banken använt performance shares. Information om programmen har bland annat lämnats i årsredovisningarna samtliga år och vid årsstämmorna sedan 2002. Årsstämman 2008 beslutade om tre olika program för 2008; ett aktiesparprogram, ett Performance Share-program och ett aktiematchningsprogram.

Pensionsplanen kan vara förmånsbestämd eller premiebaserad och skall vara oantastbar. Målet är att öka den premiebaserade andelen. Tak finns för den pensionsmedförande lönen. Vid uppsägning från bankens sida av verkställande direktören eller ledamot av verkställande ledningen utgår avgångsvederlag om 12–24 månaders lön. Banken äger rätt att från avgångsvederlaget avräkna det som befattningshavaren erhåller i kontant ersättning från annan anställning eller från egen näringsverksamhet.

Verkställande direktören har ensidigt beslutat att avstå från sin ersättning från det kortsiktiga incitamentsprogrammet för 2008.

Fast och rörlig lön samt förmåner för verkställande direktören och ledamöterna av den verkställande ledningen under 2008 liksom omfattningen av SEB:s långsiktiga incitamentsprogram framgår av not 9.

Långsiktiga incitamentsprogram för 2008

De föreslagna aktierelaterade långsiktiga incitamentsprogrammen för 2008, vilka godkänts av årsstämman samma år, bestod av tre olika program med olika syften och delvis överlappande målgrupper:

- ett Aktiesparprogram för alla medarbetare,
- ett Performance Shareprogram för ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner och
- ett Aktiematchningsprogram för ett fåtal särskilt utvalda nyckelpersoner.

Alla tre programmen är aktiebaserade och förutsätter att deltagarna är kvar inom SEB för en bestämd tid. Performance Share-programmet och Aktiematchningsprogrammet är också prestationsbaserade.

Styrelsen har dock beslutat att inte implementera 2008 års aktiematchningsprogram eftersom prestationskriterierna för detta program fastställdes innan de finansiella marknaderna utsattes för allvarliga störningar. Programmet skulle därför inte uppfylla sitt ändamål om det genomfördes.

Aktiesparprogram

Aktiesparprogrammet riktas till alla medarbetare och syftar till att främja "Ett SEB" samt att skapa ett långsiktigt engagemang i SEB.

Medarbetarna erbjuds att, under en tolv månadersperiod från införandet av programmet, av sin lön spara ett belopp motsvarande upp till fem procent av den fasta bruttolönen och för beloppet till gällande börskurs köpa aktier av serie A i banken. Köpen görs under fyra perioder, efter publiceringen av bankens kvartalsrapporter. Om aktierna sedan behålls under tre år räknat från dagen för köpet och deltagaren vid den tidpunkten fortfarande är kvar inom SEB, får deltagaren en aktie av serie A i SEB av

banken för varje behållen aktie. Programmet föreslås innebära en skyldighet för banken att leverera högst 1 864 000 sådana aktier.

En tredjedel av SEB:s medarbetare gick med i programmet under 2008.

Performance shareprogram

Detta program baseras på performance shares och syftar till att behålla och attrahera ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner, att skapa ett långsiktigt engagemang i SEB, att stärka helhetssynen på SEB och att skapa ett incitament för deltagarna att bli aktieägare i SEB.

En performance share under programmet är en villkorad rätt att vid en framtida tidpunkt köpa en A-aktie i banken. Utfallet av programmet, dvs. det antal av tilldelade performance shares som till sist kan utnyttjas, beror på hur vissa förutbestämda prestationskrav uppfylls. Prestationskraven mäts under en inledande treårsperiod. Vidare krävs att deltagaren är kvar inom SEB. Programmet har en total löptid på sju år, inklusive prestationsperioden, och omfattar högst 1 500 000 performance shares att tilldelas cirka 480 ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner.

Prestationskrav för 2008 års program

För att fullt utfall skall uppnås måste bankens vinst öka under de tre åren och totalavkastningen utvecklas bättre än konkurrenternas.

Prestationsmåten har valts för att skapa balans mellan absolut och relativ utveckling.

- **Absolut utveckling** i form av årlig ökning av vinst per aktie. Måttet årlig ökning av vinst per aktie ger en slutlig rätt att utnyttja tilldelade performance shares först då ökningen i reala termer uppnår 2 procent för 2006 och 2007 års program och till 4 procent i nominella termer för 2008 års program. Då blir utfallet 10 procent av tilldelningen. Fullt utfall (dvs. 50 procent av total maximal tilldelning) uppnås om årlig real ökning av vinst per aktie blir 10 procent för 2006 och 2007 års program och till 12 procent i nominella termer för 2008 års program. Ökningen av vinst per aktie är lätt att löpande följa i SEB:s delårsrapporter.
- **Relativ utveckling** i form av totalavkastning (aktiens värdeutveckling jämte utdelning) i förhållande till SEB:s konkurrenter. Om totalavkastningen motsvarar utvecklingen av ett vägt bank-index blir utfal-

let 10 procent av full tilldelning. Däröver ökar antalet performance shares som kan utnyttjas upp till ett tak vid 8 procentenheter i genomsnitt per år utöver valt bankindex. Vid den nivån blir det fullt utfall enligt totalavkastningsmålet (dvs. 50 procent av total maximal tilldelning). Måttet motiverar innehavarna att långsiktigt bygga aktieägarvärde genom att det antal performance shares som slutligen kan utnyttjas är beroende av att bankens totalavkastning utvecklas lika bra som eller bättre än andra bankers totalavkastning. Detta är därmed en drivfjäder för att överträffa konkurrenterna.

Uppfylls ett av prestationskraven helt kan endast hälften av det totala antalet performance shares utnyttjas. För fullt utnyttjande krävs att båda prestationskraven uppfylls helt. Med utgångspunkt från de valda prestationskraven och statistiska beräkningar är det förväntade utfallet för programmet cirka 40 procent.

Beräknad uppfyllelse av prestationskriterier, utfall 31 december 2008

TSR = Total avkastningsmålet – SEB i jämförelse med Comparator Index (Årligt)
EPS = Inflation justerad tillväxt i vinst per aktie

Outperformance vs mål/index	TSR (årligen)	% av TSR villkor	EPS tillväxt	% av EPS villkor	➔	Total tilldelning	Utspädning
<i>Kriterium för maximal tilldelning</i>	<i>Index +8%</i>		<i>Faktisk EPS tillväxt¹⁾</i>				
2006 års program	Index -2,9%	0%	7,6%	76%		38%	0,07%
2007 års program	Index -7,1%	0%	Negativ	0%		0%	0,00%
2008 års program	Index -5,6%	0%	Negativ	0%	0%	0,00%	

1) 2006–2007 års program 10% p.a., 2008 års program 12% p.a.