

# Bolagsstyrning inom SEB

Förmågan att upprätthålla förtroendet hos kunder, aktieägare och andra är av avgörande betydelse för SEB. En tydlig och effektiv struktur för ansvarsfördelning och styrning är en betydelsefull faktor bland annat för att undvika risken för intressekonflikter.



"Under 2012 har ett av flera viktiga fokusområden för styrelsen varit att hitta en lämplig balans mellan å ena sidan ökade kostnader för att upprätthålla finansiella buffertar i enlighet med de nya regleringarna och å andra sidan affärens lönsamhet och tillväxt. Styrelsen har också haft fokus på att säkerställa SEB:s långsiktiga uthållighet så att vi kan hjälpa våra kunder i såväl goda som dåliga tider och därmed skapa långsiktigt aktieägarvärde."

**Marcus Wallenberg**, styrelsens ordförande

## Bolagsstyrning inom SEB

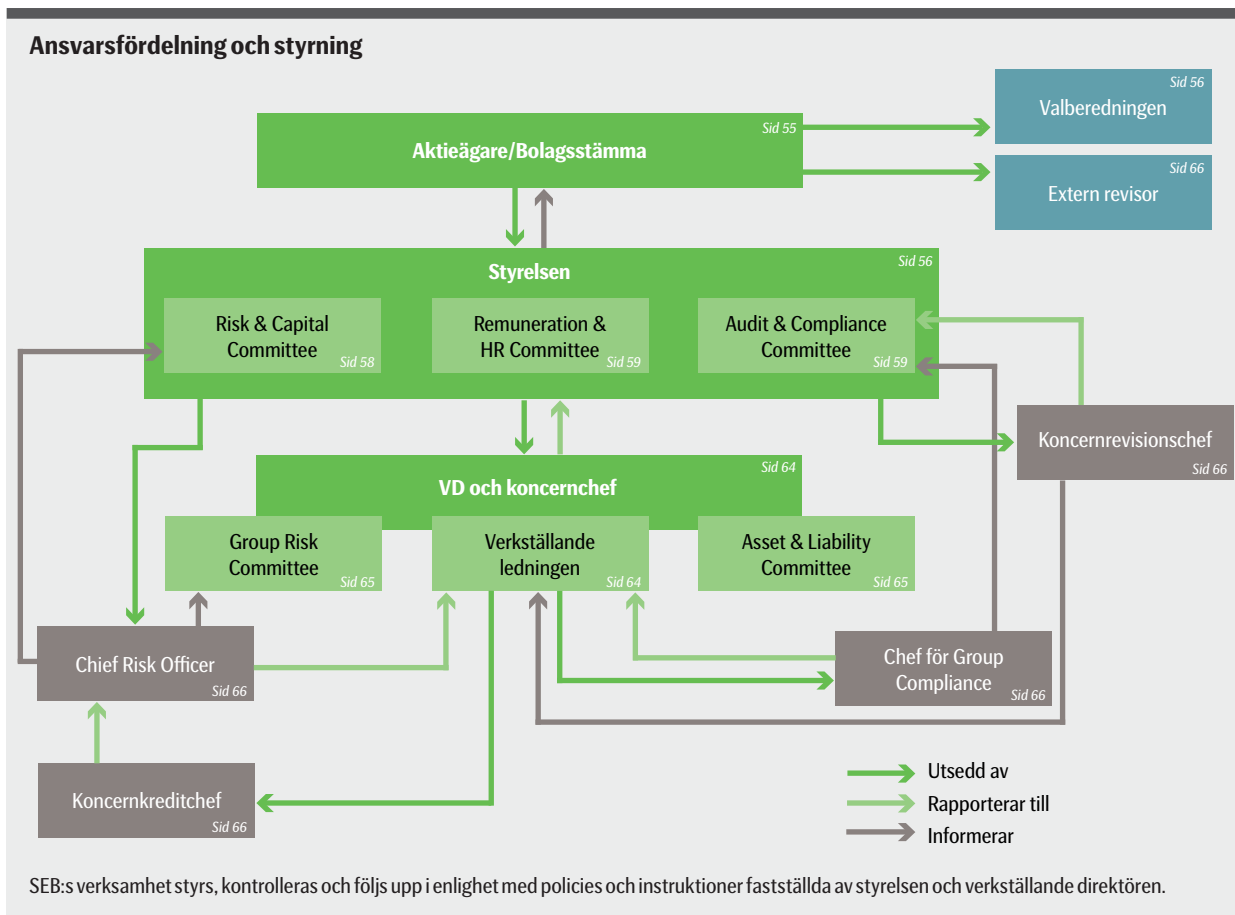
Inom SEB läggs stor vikt vid att skapa tydliga roller för befattningshavare och beslutsinstanser, till exempel inom kreditgivning, corporate financeverksamhet, kapitalförvaltning och försäkringsrörelse.

Det externa ramverket för bolagsstyrningen, vilket SEB följer, innefattar bland annat:

- aktiebolagslagen
- årsredovisningslagen
- regler från NASDAQ OMX Stockholm
- svensk kod för bolagsstyrning
- lagen om bank- och finansieringsrörelse

Det interna ramverket innefattar bland annat bolagsordningen som antas av bolagsstämman. Policies och instruktioner som klargör ansvarsfördelningen inom koncernen är viktiga verktyg för styrelsen och verkställande direktören i deras styrande och kontrollerande roll. Särskilt viktiga i detta sammanhang är:

- arbetsordningen för styrelsen
- instruktionerna för verkställande direktören och för koncernens affärsverksamhet
- koncernens kreditinstruktion och riskpolicy



- instruktionen för hantering av frågor om intressekonflikter
- etikpolicyn
- instruktionen för åtgärder mot penningtvätt och finansiering av terrorism
- ersättningspolicyn

SEB:s Uppförandekod beskriver och utvecklar SEB:s värderingar och principer för uppförande i affärsrelationer och ger vägledning så att verksamheten bedrivs enligt värderingarna. Policies och riktlinjer för hållbarhet, såsom policyn för Corporate Sustainability och de koncerngemensamma ställningstaganden och branschpolicies som täcker frågor inom miljö, samhälle och styrning, är också väsentliga i detta sammanhang. *SEB:s Uppförandekod och detaljer om styrningen av hållbarhetsprocessen inom SEB finns på SEB:s webbplats [www.sebgroup.com/se](http://www.sebgroup.com/se). Information om SEB:s hållbarhetsarbete finns på sid 14.*

SEB:s bolagsstyrningsrapport har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och bolagsstyrningskoden. Inga avvikelser från koden finns att redovisa för 2012. *Bolagsstyrningsrapporten och mer information om bolagsstyrning inom SEB finns på SEB:s webbplats.*

### Aktieägare och bolagsstämma

SEB har närmare 280 000 aktieägare. Av dessa har cirka 175 000 innehav som är mindre än 500 aktier medan drygt 600 har innehav som är större än 100 000 aktier, motsvarande 85 procent av kapital och röster. SEB:s aktier ges ut i två serier, serie A med en röst per aktie och serie C med en tiondel röst per aktie. SEB:s största aktieägare och aktieägarstruktur per den 31 december 2012 framgår av tabellerna och graferna nedan.

Aktieägarnas inflytande utövas vid bolagsstämman som är Bankens högsta beslutande organ. Alla aktieägare som är registrerade i aktieboken och som har anmält deltagande i tid har rätt att delta i stämman och rösta för samtliga sina aktier. De aktieägare som inte själva kan närvara har möjlighet att låta sig företrädas genom ombud.

Årsstämman 2012 hölls den 29 mars 2012. 836 personer, företrädande 1 231 aktieägare, alla styrelseledamöterna, verkställande ledningen och Bankens revisor var närvarande vid stämman. *Protokollet från stämman finns tillgängligt på SEB:s webbplats.* De viktigaste besluten som fattades vid stämman var:

- utdelning med 1:75 kronor per aktie
- omval av samtliga elva styrelseledamöter
- omval av Marcus Wallenberg som styrelseordförande

- omval av PricewaterhouseCoopers som revisor
- beslut om procedur för utseende av valberedning och valberedningens arbete
- beslut om riktlinjer för ersättning till verkställande direktören och andra ledamöter av den verkställande ledningen

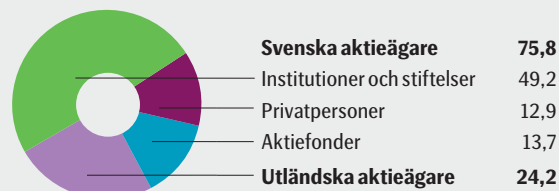
### De största aktieägarna

31 december, 2012	Antal aktier	varav C-aktier	Andel kapital, %	Andel röster, %
Investor AB	456 089 264	2 725 000	20,8	20,9
Trygg Stiftelsen	177 447 478		8,1	8,2
Alecta	135 540 000		6,2	6,2
Swedbank Robur fonder	86 631 649		3,9	4
Norges Bank	57 046 951		2,6	2,6
Nordea fonder	46 051 601		2,1	2,1
SEB fonder	43 953 154		2,0	2
SHB fonder	33 457 943	23 680	1,5	1,5
Wallenberg-stiftelser	33 057 244	5 871 173	1,5	1,3
AMF Försäkring & fonder	28 092 620		1,3	1,3
SHB	24 095 965		1,1	1,1
Första AP-fonden	22 903 527		1,0	1,1
Fjärde AP-fonden	22 894 451		1,0	1,1
Andra AP-fonden	18 149 825		0,8	0,8
Skandia Liv	17 796 495		0,8	0,8
Utländska aktieägare	531 062 397	1 611 582	24,2	24,4

Källa: Euroclear AB/SIS Ägarservice AB

### Ägarstruktur

Andel av aktiekapitalet den 31 december 2012

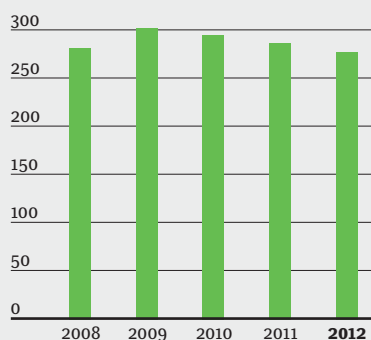


Majoriteten av Bankens cirka 280 000 aktieägare är privatpersoner med små innehav. De tio största aktieägarna äger tillsammans 50 procent av kapital och röster.

Källa: Euroclear/SIS Ägarservice AB

### Antal aktieägare

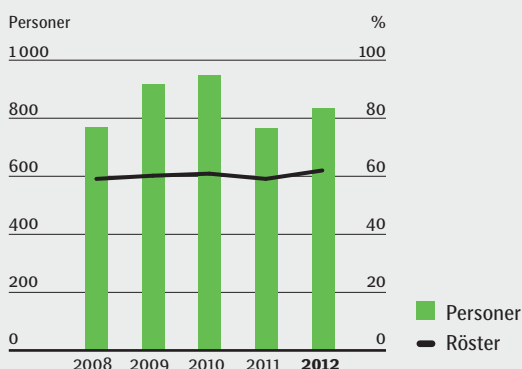
31 dec. Tusental



SEB-aktien är en av de fem mest spridda aktierna på NASDAQ OMX Stockholmsbörsen.

### Närvaro vid årsstämman

2008–2012



- beslut om tre långfristiga aktieprogram
- beslut om bemyndigande för styrelsen att besluta om köp och försäljning av egna aktier för SEB:s värdepappersrörelse, för de långfristiga aktieprogrammen och för kapitaländamål

Vid stämman användes ett elektroniskt röstsysteem med röstningsdosor vid omröstningarna.

### Valberedningen

Enligt beslut av årsstämman ska valberedningen vara sammansatt av representanter för Bankens fyra största aktieägare och styrelsens ordförande. En av de oberoende styrelseledamöterna ska adjungeras till valberedningen. Sammansättningen av valberedningen uppfyller kraven i bolagsstyrningskoden, bland annat avseende ledamöternas oberoende. Valberedningen har tillgång till information om SEB:s verksamhet och finansiella och strategiska position lämnad av styrelsens ordförande och av den adjungerade ledamoten och granskar resultatet av den utvärdering som sker av dels styrelsen och dess arbete, dels ordföranden.

Valberedningens uppdrag är att arbeta fram förslag att föreläggas årsstämman för beslut i följande ärenden:

- förslag till ordförande vid årsstämman
- antal styrelseledamöter
- förslag till styrelseordföran
- förslag till styrelseordföran
- styrelsearvoden fördelat på ledamöterna samt ersättning för kommittéarbete
- arvode för revisorn
- förslag till revisor
- i förekommande fall förslag till beslut om regler för valberedningen.

En viktig princip är att styrelsen ska ha den storlek och sammansättning som är mest ändamålsenlig för Banken. Det är därvid avgörande att styrelseledamöterna representerar den erfarenhet och det kunnande från den finansiella sektorn och andra sektorer samt har den internationella erfarenhet och det kontaktnät som krävs i Bankens nuvarande position och för den framtida inriktningen. Valberedningen för årsstämman 2012 bedömde i vilken grad styrelsen uppfyllde dessa krav.

### Valberedning inför årsstämman 2013

Ledamot	Representant för	Röster, % 31 aug. 2012
Petra Hedengran, <i>Ordförande</i>	Investor	20,9
William af Sandeberg	Trygg-Stiftelsen	8,2
Staffan Grefbäck	Alecta	6,5
Hans Wibom	Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse	1,3
Marcus Wallenberg	SEB, Styrelsens ordförande	<b>36,9</b>
Urban Jansson	<i>Adjungerad, utsedd av styrelsen</i>	

Därvid diskuterades bland annat styrelsens storlek och sammansättning, vad avser till exempel branschfarenhet, kompetens, oberoende och mångfald, liksom successionsfrågor för framtiden. Valberedningens uppfattning var att den vid 2012 års stämma föreslagna och valda styrelsen uppfyller kraven.

Valberedningen inför årsstämman 2013 utsågs under hösten 2012. En redogörelse för valberedningens arbete kommer att lämnas vid årsstämman 2013. Ingen särskild ersättning har utgått till valberedningens ledamöter. *Valberedningens förslag, med särskilt yttrande över förslaget till styrelse, finns på SEB:s webbplats.*

### Styrelsen

Styrelseledamöterna utses av aktieägarna vid årsstämman med en mandattid på ett år, till slutet av nästkommande årsstämma.

Styrelsen har sedan årsstämman 2012 bestått av elva ordinarie ledamöter, utan suppleanter, valda av årsstämman samt två ordinarie ledamöter och två suppleanter som arbetstagarrepresentanter. För att styrelsen ska vara beslutsför måste mer än hälften av ledamöterna vara närvarande. Den enda bolagsstämmovalda ledamoten som är anställd i Banken är den verkställande direktören. Valberedningen har gjort en samlad bedömning av styrelseledamöternas oberoende i förhållande till Banken och Bankens ledning samt i förhållande till aktieägare som kontrollerar tio procent eller mer av aktierna eller rösterna och funnit att sammansättningen av styrelsen uppfyller kraven i bolagsstyrningskoden vad avser styrelseledamöternas oberoende. *Styrelsens sammansättning från och*

### 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
- huruvida styrelseledamöterna bidrar med autonoma omdömen
- om atmosfären på mötena underlättar öppna diskussioner

Resultatet av utvärderingen har presenterats för och diskuterats i styrelsen och i valberedningen. Utvärderingsprocessen och resultatet av denna leder bland annat till att styrelsearbetet kan förbättras ytterligare och hjälper valberedningen att utvärdera bland annat storleken och sammansättningen av styrelsen.

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, en av SEB:s vice ordföranden i styrelsen.

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

**Styrelsearbetet under 2012**

Styrelsearbetet följer en årlig plan. Under 2012 hölls nio styrelsemöten. SEB:s roll i det makroekonomiska klimatet har diskuterats ur något perspektiv vid varje styrelsemöte. Andra väsentliga frågor som avhandlats under året är bland annat:

- godkännande av bokslutskommunikén och årsredovisningen 2011
- godkännande av delårsrapporter
- förslag till utdelning för 2011
- presentation från de externa och interna revisorerna av extern- och internrevisionen 2011
- förslag till årsstämman om riktlinjer för ersättning till verkställande direktören och övriga ledamöter av VL
- förslag till årsstämman om långfristiga aktieprogram
- beslut om SEB:s riskkapit och risklimer, inklusive kapital- och finansieringsfrågor
- information och diskussion om koncernens risktagande, inklusive kreditkvalitet, kreditportföljens utveckling och likviditetssituation
- IT-genomgång
- utvärdering av verkställande direktörens arbete
- genomgång av affärsområden och marknadssegment, inklusive besök vid SEB:s Malmö-kontor,
- riskseminarium
- beslut om strategisk verksamhetsinriktning och övergripande långsiktiga mål för verksamheten
- årlig genomgång och uppdatering av policies och instruktioner
- affärsplaner, finansiella planer och prognoser
- utvärdering av styrelsearbetet
- beslut i ersättningsfrågor
- diskussion om talangutveckling och successionsplanering

med årsstämman 2012, liksom ledamöternas oberoende, framgår av tabell nedan och uppgifter om ledamöterna framgår av sidorna 60–61.

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 koncernen och har bland annat följande uppgifter:

- beslutar om verksamhetens art och inriktning (strategi) samt ramar och mål för detta,
- följer regelbundet upp och utvärderar verksamheten utifrån de av styrelsen bestämda målen och riktlinjerna,
- har ansvaret för att se till att verksamheten är organiserad på ett sådant sätt att redovisningen, medelsförvaltningen (treasury) och de finansiella 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 bolagsordningen

- beslutar om större förvärv och avyttringar liksom andra större investeringar och
- utser och entledigar verkställande direktören, koncernens Chief Risk Officer (CRO), ledamöterna i verkställande ledningen och chefen för internrevision samt beslutar om ersättningen till dessa.

Styrelseordföranden organiserar och leder styrelsens arbete.

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 ledningen deltar när så krävs för att tillhandahålla styrelsen information eller på anmodan från styrelsen eller verkställande direktören. SEB:s chefsjurist är styrelsens sekreterare.

**Styrelsens ersättning**

SEB:s årsstämma 2012 fastställde ett sammanlagt arvode till styrelsens ledamöter om 8 480 000 kronor och beslutade om

**Styrelsen**

Namn	Befattning	Vald	Oberoende i förhållande till		Risk and Capital Committee	Audit and Compliance Committee	Remuneration and HR Committee	Totalt arvode, kronor	Närvaro styrelsemöten	Närvaro kommittémöten
			Banken	större aktieägare						
Marcus Wallenberg	Ordförande	2002	Ja	Nej	●	●	●	2 250 000	9/9	25/25
Jacob Wallenberg	Vice ordförande	1997	Ja	Nej				540 000	9/9	
Tuve Johannesson	Vice ordförande	1997	Ja	Ja			●	735 000	9/9	7/8
Johan H. Andresen	Ledamot	2011	Ja	Ja				450 000	8/9	
Signhild Arnegård Hansen	Ledamot	2010	Ja	Ja				450 000	8/9	
Urban Jansson	Ledamot	1996	Ja	Ja	●			960 000	8/9	14/14
Birgitta Kantola	Ledamot	2010	Ja	Ja		●		645 000	9/9	5/5
Tomas Nicolin	Ledamot	2009	Ja	Ja			●	837 500	9/9	8/8
Jesper Ovesen	Ledamot	2004	Ja	Ja	●			775 000	8/9	13/14
Carl Wilhelm Ros	Ledamot	1999	Ja	Ja		●		837 500	9/9	6/6
Annika Falkengren	Ledamot	2005	Nej	Ja	●			–	9/9	15/15
Magdalena Olofsson	Ledamot*	2012 <sup>1)</sup>						–	7/7	
Pernilla Pählman	Ledamot*	2012 <sup>2)</sup>						–	9/9	
Maria Lindblad	Suppleant*	2012						–	7/7	
Håkan Westerberg	Suppleant*	2011						–	9/9	

● Ordförande ● Vice ordförande ● Ledamot \* Av anställda utsedda ledamöter 1) Suppleant 2003–2007 2) Suppleant 2010–2011

hur arvudet skulle fördelas mellan styrelsen och kommittéerna. Styrelsens ordförande och anställda i Banken uppstår inte något arvode för kommittéarbete. Styrelsearvudet utbetalas löpande under mandatperioden.

Efter förslag från SEB:s valberedning, har styrelsen fastställt en policy om att styrelsens ledamöter skall köpa och inneha ett visst antal aktier i SEB. *Information om ersättningsprinciper, ersättning till VD och verkställande ledningen och om långfristiga aktieprogram finns på sid. 67.*

#### Styrelsens kommittéer

Styrelsens övergripande ansvar kan inte delegeras men styrelsen har inrättat kommittéer för att 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 (RCC), Audit and Compliance Committee (ACC) samt Remuneration and Human Resources Committee (RemCo). Kommittéerna rapporterar regelbundet till styrelsen. Ledamöterna utses för ett år i taget. En viktig princip är att så många av styrelsens ledamöter som möjligt ska 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 ACC eller i RemCo. Verkställande direktören är ledamot i RCC. Förutom arbetet i kommittéerna tillämpas ingen arbetsfördelning inom styrelsen.

#### Risk and Capital Committee



*"Under mina år som ordförande för RCC har de finansiella marknaderna genomgått extrem oro och volatilitet. Samtidigt har regleringarna och tillsynskraven ökat – en process som fortfarande pågår. Under 2012 var en stor del av RCC:s arbete fokuserat på de effekter som detta har på SEB. RCC är vidare djupt involverad i att definiera SEB:s riskstrategi."*

**Urban Jansson** (ordförande)

RCC 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. RCC följer också kontinuerligt koncernens risk- och kapital-situation.

RCC beslutar om principer och parametrar för att mäta och fördela risk och kapital inom koncernen och övervakar riskhanteringssystem och den övergripande risktoleransen/apiteten och strategin, på kort såväl som lång sikt, liksom implementeringen av strategin. Kommittén bereder, för styrelsens beslut, förslag till tillsättande och entledigande av koncernens Chief Risk Officer (CRO). Kommittén beslutar även i individuella kreditärenden av väsentlig betydelse eller av principiell karaktär. RCC höll femton möten under 2012.

Koncernfinanschefen har det övergripande ansvaret för information och presentation av de kapital- och finansieringsärenden som föredras för kommittén. Koncernens CRO har det övergripande ansvaret för information och presentation av risk- och kreditärenden. *Riskorganisationen beskrivs mer utförligt på sid 64. och risk-, likviditets- och kapitalhanteringen på sid. 38.*

#### Ledamöter i RCC

Urban Jansson (ordförande), Marcus Wallenberg (vice ordförande), Jesper Ovesen och Annika Falkengren.

#### RCC:s arbete under 2012:

- granskning och förslag, för beslut av styrelsen, till koncernpolicies och strategier såsom riskpolicy och riskstrategi, kreditpolicy, kreditinstruktion, kapitalpolicy, likviditets- och pantsättningspolicy, trading- och investeringspolicy och instruktion för koncernens CRO
- uppföljning av tillämpningen av dessa policies liksom beslut om kreditpolicies och instruktioner som kompletterar koncernens kreditpolicy och kreditinstruktion
- uppföljning av hur koncernens risker utvecklas
- beredning för styrelsens beslut avseende limiter för marknads- och likviditetsrisker
- diskussioner om effekter på kapitalbasen av ändringar i redovisningsprinciperna för förmånsbestämda pensioner
- granskning av väsentliga förändringar i kreditportföljen och kreditprocessen inom koncernen
- granskning av modeller och metoder för att mäta risk
- granskning av riskhanteringssystem
- granskning av väsentliga förändringar i den övergripande kapital- och likviditetssituationen och kapitaltäckningsförhållanden i koncernen
- beredning, för beslut av styrelsen, av ändringar av koncernens kapitalmål och kapitalhanteringsfrågor såsom utdelningsnivå
- strategiska diskussioner om en heltäckande finansiell hantering, generellt och av balansräkningen.

### Audit and Compliance Committee



"Intern kontroll och regelefterlevnad är ytterst viktigt. ACC övervakar löpande effektiviteten i den interna kontrollen och den interna och externa revisionen liksom compliancearbetet i koncernen. För att säkerställa att den finansiella rapporteringen är korrekt och följer fastställd tidplan har ett fokusområde för ACC varit att följa implementeringen av en förbättrad process för intern kontroll över den finansiella rapporteringen."

**Carl Wilhelm Ros** (ordförande)

ACC stödjer styrelsen i dess arbete med att kvalitetssäkra Bankens finansiella rapportering och den interna kontrollen över den finansiella rapporteringen. Vid behov bereder ACC också, för styrelsens beslut, förslag till tillsättande och entledigande av chefen för internrevision. Kommittén håller fortlöpande kontakt med Bankens externa och interna revisorer och diskuterar samordningen mellan den externa och interna revisionen. Kommittén följer upp att eventuella anmärkningar och påpekanden från revisorerna åtgärdas. Den utvärderar också externrevisorernas arbete och oberoende.

Kommittén har vidare att ta ställning till verkställande direktörens förslag till tillsättande och entledigande av chefen för Group Compliance.

ACC höll fem möten under 2012. De externa revisorerna deltog vid kommitténs samtliga möten och vid ett styrelsemöte under 2012. Föredragande i kommittén är de externa revisorerna, chefen för internrevision och chefen för Group Compliance. Verkställande direktören och ekonomi- och finansdirektören deltar regelbundet vid mötena. *Rapporten om intern kontroll över den finansiella rapporteringen återfinns på sid. 65.*

#### Ledamöter i ACC

Carl Wilhelm Ros (ordförande), Marcus Wallenberg (vice ordförande) och Birgitta Kantola.

#### ACC:s arbete under 2012:

- behandling av bokslut och delårsrapporter liksom revisionsrapporter
- uppföljning av internrevisionen i koncernen
- uppföljning av complianceärenden
- uppföljning av den interna kontrollen över den finansiella rapporteringen (*se sid. 65*)
- uppföljning av andra tjänster än revision som upphandlas från de externa revisorerna
- diskussioner om effekter av ändringar i redovisningsprinciperna för förmånsbestämda pensionsplaner
- utarbetande av förslag till valberedningen om revisor att väljas på årsstämman
- fastställande av en årlig revisionsplan för internrevisionen, koordinerad med planen för externrevisionen
- godkännande av den årliga planen för compliancearbetet
- diskussioner med företrädare för externrevisionen vid ett flertal tillfällen, utan närvaro av verkställande direktören eller annan person från Bankens ledning.

### Remuneration and Human Resources Committee



"Professionella och engagerade medarbetare är avgörande för SEB:s fortsatta framgång. Det är därför viktigt för RemCo att stödja styrelsen i ersättningsfrågor, successionsplanering och andra personalfrågor. Detta gör det möjligt för SEB att rekrytera, behålla och belöna medarbetarna på ett sunt och konkurrenskraftigt sätt. RemCo övervakar och utvärderar också löpande ersättningsprinciper, strukturer och nivåer inom SEB."

**Tomas Nicolin** (ordförande)

RemCo bereder, för beslut av styrelsen, val av verkställande direktör och ledamöter i verkställande ledningen. Kommittén utvecklar, följer och utvärderar SEB:s incitamentsprogram och tillämpningen av de av bolagsstämman fastställda riktlinjerna för ersättning till verkställande direktören och ledamöterna av verkställande ledningen. En oberoende granskningsrapport om överensstämelsen mellan SEB:s ersättningsystem och ersättningspolicyn presenteras årligen för kommittén.

Kommittén övervakar också koncernens pensionsåtaganden samt övervakar, tillsammans med RCC, åtgärder vidtagna för att trygga koncernens pensionsåtaganden inklusive utvecklingen i Bankens pensionsstiftelser. RemCo höll åtta möten under 2012.

Verkställande direktören är tillsammans med chefen för Group Human Resources föredragande i kommittén i ärenden där hinder på grund av jäv inte föreligger. *Ersättningsrapporten återfinns på sid 67.*

#### Ledamöter i RemCo

Tomas Nicolin (ordförande), Marcus Wallenberg (vice ordförande) och Tuve Johannesson.

#### RemCo:s arbete under 2012

- översyn av ersättningspolicyn för koncernen, för beslut av styrelsen
- förslag, för godkännande av styrelsen och beslut av bolagsstämman, till riktlinjer för ersättning till verkställande direktören och ledamöterna av verkställande ledningen (VL)
- utveckling av långfristiga aktiebaserade ersättningsprogram för godkännande av styrelsen och fastställande av årsstämman
- förslag, för beslut av styrelsen, till ersättning till verkställande direktören och ledamöterna av VL efter de av bolagsstämman fastställda riktlinjerna
- förslag, för beslut av styrelsen, till ersättning till chefen för internrevision, CRO och chefen för Group Compliance enligt ersättningspolicyn antagen av styrelsen
- diskussioner om effekter på koncernens pensionsåtaganden av ändringar i redovisningsprinciperna för förmånsbestämda pensionsplaner
- uppföljning av ersättningsprinciper, rörliga ersättningsprogram och pensionsåtaganden
- årlig uppföljning av kompetensförsörjning och talangutveckling.



## Styrelse



MARCUS WALLENBERG

Född 1956; B. Sc. (Foreign Service).  
Ordförande sedan 2005.

**Andra uppdrag:** Ordförande i Saab, Electrolux och LKAB. Ledamot i Astra-Zeneca, Stora Enso, Investor, Temasek Holding samt Knut och Alice Wallenbergs stiftelse.

**Bakgrund:** Citibank i New York, Deutsche Bank i Tyskland, S G Warburg Co i London och Citicorp i Hongkong, SEB och Stora Feldmühle i Tyskland. Vice VD Investor och VD och koncernchef Investor.

**Egna och närstående aktieinnehav:** 753 584 A-aktier och 720 C-aktier.



TUVE JOHANNESON

Född 1943; Civ.ek., MBA och Ekon. Dr. H.C.

Vice ordförande sedan 2007.

**Andra uppdrag:** Ordförande i Ecolan International A/S. Ledamot i Meda. Industriell rådgivare till EQT och J C Bamford Excavators Ltd.

**Bakgrund:** Tetra Pak i flera ledande befattningar i Sydafrika, Australien och Sverige. Vice VD för Tetra Pak. Koncernchef för VME, sedermera Volvo Construction Equipment. VD för Volvo Car Corporation och Vice styrelseordförande i Volvo Car Corporation.

**Egna och närstående aktieinnehav:** 204 000 A-aktier.



JACOB WALLENBERG

Född 1956; Civ.ek. och MBA.  
Vice ordförande sedan 2005.

**Andra uppdrag:** Ordförande i Investor. Vice ordförande i SAS och Ericsson. Ledamot i ABB, Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse, the Coca-Cola Company och Handelshögskolan i Stockholm.

**Bakgrund:** Olika befattningar inom SEB. VD och koncernchef för SEB. Vice VD i Investor. Ordförande i SEB. Vice ordförande i Atlas Copco AB och Electrolux AB. Ledamot i Stora AB.

**Egna och närstående aktieinnehav:** 430 839 A-aktier och 136 C-aktier.



JOHAN H. ANDREZEN

Född 1961; B. A. (Government and Policy Studies) och MBA.

**Andra uppdrag:** Ägare till och ordförande i Ferd. Ledamot i SWIX, Junior Achievement Young Enterprise (JA-YE) Europe, JA-YE Norway, NMI – Norwegian Microfinance Initiative, Corporate Assembly i Orkla ASA och Corporate Partners Advisory Board vid BI Norwegian School of Management.

**Bakgrund:** International Paper Co. Partner och ägare i Ferd. Koncernchef i Ferd.

**Egna och närstående aktieinnehav:** 100 000 A-aktier.



SIGNHILD ARNEGÅRD HANSEN

Född 1960; Fil.kand. och journalistutbildning.

**Andra uppdrag:** Ordförande i SLC-Group AB, Svenska LantChips, Utah Chips Corporation och SFN/Timbro. Vice ordförande i Svensk-Amerikanska Handelskammaren (SACC), USA. Ledamot i Loomis, Universitetsstyrelsen vid Lunds Universitet, SACC i New York, Exportrådet, ESBRI, Kung Carl XVI Gustafs Stiftelse för Ungt Ledarskap, Magnora AB och Dagens Industri AB.

**Bakgrund:** VD i det familjeägda bolaget Svenska LantChips. Ordförande i Svenskt Näringsliv. Vice ordförande i Business Europe. Ledamot i Innventia, IFL vid Handelshögskolan och Institutet för Näringslivsforskning.

**Egna och närstående aktieinnehav:** 2 578 A-aktier.



URBAN JANSSON

Född 1945; Högre bankutbildning (SEB).

**Andra uppdrag:** Ordförande i EAB, HMS Networks och Svedbergs i Dals-torp. Ledamot i Clas Ohlson, Lindén-gruppen och Höganäs.

**Bakgrund:** SEB i flera ledande befattningar. VD och koncernchef i HNJ Intressenter (tidigare ett dotterbolag till Incentive-koncernen). Vice VD i Incentive-koncernen. VD och koncernchef för AB Ratos. Flera styrelseuppdrag.

**Egna och närstående aktieinnehav:** 56 840 A-aktier.



BIRGITTA KANTOLA

Född 1948; Jur.kand. och Econ. Dr. H.C.

**Andra uppdrag:** Ledamot i StoraEnso och Nobina.

**Bakgrund:** Bred erfarenhet av bank- och finanssektorn, bland annat från Nordiska Investeringsbanken (vice VD och finanschef). Finanschef och medlem av ledningsgruppen i International Finance Corporation, Washington D.C. Vice VD i Ålandsbanken, (Finland).

**Egna och närstående aktieinnehav:** 22 000 A-aktier.



TOMAS NICOLIN

Född 1954; Civ.ek. och M.Sc. (Management).

**Andra uppdrag:** Ledamot i Nordstjärnan, Nobelstiftelsen, Axel Margareta Ax:son Johnsons Stiftelse, Centrum för Rättvisa, Stiftelsen Institutet för Näringslivsforskning, Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning och SFN/Timbro. Medlem i Advisory Board för Handelshögskolan i Stockholm och Investeringskommittén för NIAM:s fastighetsfond.

**Bakgrund:** Bred erfarenhet av finanssektorn, bland annat som VD i Alecta, Tredje AP-fonden och E. Öhman J:or Fondkommission samt från en ledande befattning inom Handelsbanken. Flera styrelseuppdrag.

**Egna och närstående aktieinnehav:** 66 000 A-aktier.



JESPER OVESEN

Född 1957; Civ.ek. och MBA.

**Andra uppdrag:** Ordförande i Nokia Siemens Networks BV. Ledamot i Orkla ASA.

**Bakgrund:** Price Waterhouse. Vice VD och så småningom koncernchef i Baltica Bank A/S. Vice VD och finanschef i Novo Nordisk A/S. Finansdirektör i Danske Bank A/S och LEGO Holding A/S. VD för Kirkbi koncernen och Finansdirektör i TDC A/S.

**Egna och närstående aktieinnehav:** 10 000 A-aktier.



CARL WILHELM ROS

Född 1941; Fil. pol. mag.

**Andra uppdrag:** Ledamot i Camfil och INGKA (Ikea) Holding.

**Bakgrund:** Astra, Alfa Laval som ekonomidirektör. Förste vice VD Ericsson. Flera styrelseuppdrag.

**Egna och närstående aktieinnehav:** 18 816 A-aktier och 38 C-aktier.



ANNIKA FALKENGREN

Född 1962; Civ.ek.

Verkställande direktör och koncernchef från 2005.

**Andra uppdrag:** Vice ordförande i Svenska Bankföreningen. Ledamot i Securitas. Medlem av förvaltningsstyrelsen i Volkswagen AG och Munich RE.

**Bakgrund:** Flera befattningar inom SEB Merchant Banking. Global chef för trading och chef för Merchant Banking. Chef för division Corporate & Institutions och vice VD. Ställföreträdande koncernchef.

**Egna och närstående aktieinnehav:** 393 541 A-aktier, 272 479 performance shares och 121 559 conditional share rights.

#### Av anställda utsedda ledamöter



MAGDALENA OLOFSSON

Född 1953; Studier i ekonomi och redovisning.

**Andra uppdrag:** Ordförande i Finansförbundet i SEB. Ordförande i Finansförbundets Regionala Klubb Stockholm & Öst i SEB. Ordförande SEB:s Europeiska Företagsråd (EWC). Ledamot i styrelsen för Finansförbundet Sverige.

**Bakgrund:** Anställd i SEB i ett antal olika befattningar. Suppleant i SEB:s bolagsstyrelse. Ledamot i styrelsen för Finans- och Försäkringsbranschens A-kassa. Ledamot i SEB BoLåns styrelse.

**Egna och närstående aktieinnehav:** 0.



PERNILLA PÅLMAN

Född 1958; Universitetsutbildad i hälso- och arbetsmiljö.

**Andra uppdrag:** Vice ordförande i Finansförbundets koncernklubb i SEB. Vice ordförande i klubb Stockholm och Öst. Huvudskyddsombud på koncernnivå Sverige.

**Bakgrund:** Inom SEB arbetat inom kontorsrörelsen med rådgivning för både privatpersoner och företag samt Internet support för privatpersoner och företag. Flera fackliga uppdrag, bl a Huvudskyddsombud på koncernnivå. Vice ordförande i Finansförbundet i SEB:s lokala klubb Stockholm och Öst. Andre vice ordförande i Finansförbundet i SEB:s koncernklubb.

**Egna och närstående aktieinnehav:** 609 A-aktier och 9 C-aktier.

#### Av anställda utsedda suppleanter



MARIA LINDBLAD

Född 1953; Civ.ek. Handelshögskolan i Katowice, Polen.

**Andra uppdrag:** Andre vice ordförande i Finansförbundets SEB koncernklubb och ordförande Klubb Stockholm City.

**Bakgrund:** Anställd i SEB (FinansSkandic) och sedan i division Merchant Banking. Fackliga uppdrag sedan 2005.

**Egna och närstående aktieinnehav:** 4 462 A-aktier



HÅKAN WESTERBERG

Född 1968; Engineering logistics.

**Andra uppdrag:** Ordförande i Akademikerföreningen i SEB och i Akademikerföreningen, Region Stockholm, i SEB. Styrelseledamot SEB Kort Bank AB.

**Bakgrund:** Sales manager vid Trygg Hansa inom sakförsäkringsområdet. SEB i olika befattningar inom system management och IT utveckling. Idag System Management Advisor. Facklig representant med början 2001.

**Egna och närstående aktieinnehav:** 1 842 A-aktier

#### Kontakta styrelsen:

Skandinaviska Enskilda Banken AB, Styrelsesekretariatet  
Group Legal, KA2, SE-106 40 Stockholm  
boardsecretariat@seb.se



## Verkställande ledning



ANNIKA FALKENGREN

Född 1962; anställd i SEB 1987; Civ. ek.  
Verkställande direktör och koncern-  
chef sedan 2005.

**Andra uppdrag:** Vice ordförande i  
Svenska Bankföreningen. Ledamot i  
Securitas. Medlem av förvaltningssty-  
relsen i Volkswagen AG och Munich RE.

**Bakgrund:** Flera befattningar inom  
SEB Merchant Banking. Global chef för  
trading och chef för Merchant Banking.  
Chef för division Corporate & Institu-  
tions och vice VD. Ställföreträdande  
koncernchef.

**Egna och närstående aktieinne-  
hav:** 393 541 A-aktier, 272 479 per-  
formance shares och 121 559 conditional  
share rights.



JOHAN ANDERSSON

Född 1957; anställd i SEB 1980; Civ.ek.  
Chief Risk Officer sedan 2010. Chef för  
risk- och kreditfunktionen sedan 2004.

**Bakgrund:** Olika befattningar inom  
Stora företag & Institutioner. Verksam  
inom den centrala kreditfunktionen.  
Ställföreträdande koncernkreditchef.

**Egna och närstående aktieinne-  
hav:** 54 811 A-aktier, 22 C-aktier och  
32 894 performance shares.



JAN ERIK BACK

Född 1961; anställd i SEB 2008; Civ. ek.  
Vice VD, Ekonomi- och finansdirektör  
sedan 2008.

**Bakgrund:** Svenska Handelsbanken.  
Ekonomi- och finansdirektör på För-  
säkringsbolaget Skandia. Förste vice  
VD och finansdirektör på Vattenfall.

**Egna och närstående aktieinne-  
hav:** 39 121 A-aktier, 136 241 per-  
formance shares och 60 779 conditional  
share rights.



MAGNUS CARLSSON

Född 1956; anställd i SEB 1993; Civ. ek.  
Vice VD, chef för division Stora Företag  
& Institutioner (Merchant Banking)  
sedan 2005.

**Bakgrund:** Bank of Nova Scotia.  
Befattningar inom SEB, Stora Företag &  
Institutioner såsom Chef för Project &  
Structured Finance, Chef för Corporate  
Clients och senare Ställföreträdande  
divisionschef.

**Egna och närstående aktieinne-  
hav:** 53 632 A-aktier, 169 136 per-  
formance shares och 72 935 conditional  
share rights.



VIVEKA HIRDMAN-RYRBERG

Född 1963; anställd i SEB 1990; Civ.ek.  
och Ekon. lic. i nationalekonomi.

Informationsdirektör sedan 2009.

**Bakgrund:** Coopers & Lybrand. Olika  
befattningar inom SEB såsom Fondför-  
valtare, Privatekonom, Chef för Pro-  
dukter inom Livverksamheten, Press-  
och informationschef för SEB och Chef  
för VD-kansliet.

**Egna och närstående aktieinne-  
hav:** 20 171 A-aktier, 39 734 per-  
formance shares och 21 880 conditional  
share rights.



MARTIN JOHANSSON

Född 1962; anställd i SEB 2005; Civ.ek.  
Chef för Affärsstöd sedan 2011.

**Bakgrund:** Citigroup i Sverige och i  
olika befattningar runt om i världen.  
Chef för Client Relationship Manage-  
ment inom SEB:s division Stora Företag  
& Institutioner. Chef för division Balti-  
kum.

**Egna och närstående aktieinne-  
hav:** 50 843 A-aktier, 87 594 per-  
formance shares och 48 623 conditional  
share rights.



ANDERS JOHANSSON

Född 1959; anställd i SEB 1984; Högre bankutbildning.

Chef för division Kapitalförvaltning sedan 2010.

**Bakgrund:** Götabanken. Olika befattningar inom SEB:s division Stora Företag & Institutioner. Olika ledande befattningar inom SEB Private Banking. Global chef för Trading & Capital Markets inom Stora Företag & Institutioner.

**Egna och närstående aktieinnehav:** 55 798 A-aktier, 14 094 deferral rights och 48 623 conditional share rights.



ULF PETERSON

Född 1961; anställd i SEB 1987; Jur. kand.

Chef för Group Human Resources sedan 2010.

**Bakgrund:** Olika befattningar inom SEB:s division Kontorsrörelsen, såsom Kontorschef, Kreditchef, Biträdande Regionalchef, Affärsområdeschef för Produkter, Processer, Affärsstöd och IT, Global Chef för Private Banking, Ekonomi- och personalchef.

**Egna och närstående aktieinnehav:** 20 030 A-aktier, 69 340 performance shares och 30 389 conditional share rights.



MATS TORSTENDAHL

Född 1961; anställd i SEB 2009; Civ.ing. Vice VD, Chef för division Kontorsrörelsen sedan 2009.

**Bakgrund:** ABB, Östgöta Enskilda Bank. Olika befattningar inom Danske Bank, såsom Förste Vice VD och Chef för Danske Bank i Sverige.

**Egna och närstående aktieinnehav:** 36 975 A-aktier, 136 241 performance shares och 60 779 conditional share rights.

## Adjungerade ledamöter



PETER HØLTERMAND

Född 1963; anställd i SEB sedan 1997; Civ. ek.

Landchef för SEB Danmark sedan 2002.

**Bakgrund:** SDS, Alfred Berg, SEB Stora Företag & Institutioner, Trading & Capital Markets. Global Chef för Obligationshandel och Swaps, Global Chef för Capital Markets och chef för Stora Företag & Institutioner i Danmark.

**Egna och närstående aktieinnehav:** 87 005 A-aktier och 10 666 deferral rights.



WILLIAM PAUS

Född 1967; anställd i SEB 1992; Civ.ek. Landchef för SEB Norge sedan 2010.

**Bakgrund:** Olika befattningar inom SEB Trading & Capital Markets. Chef för Stora Företag & Institutioner i Tyskland och Chef för Stora Företag & Institutioner och Kapitalförvaltning i Norge.

**Egna och närstående aktieinnehav:** 105 185 A-aktier och 14 112 deferral rights.



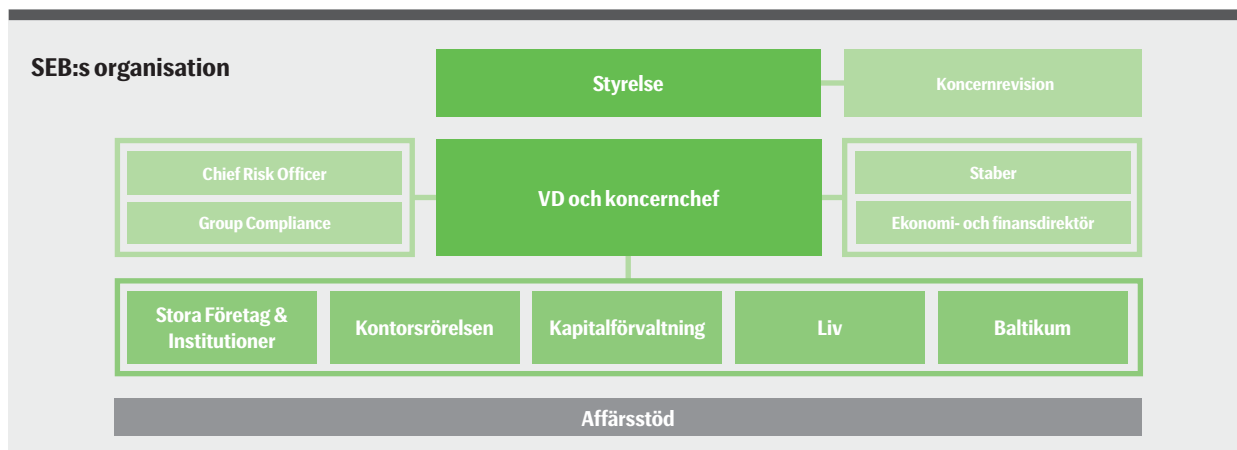
DAVID TEARE

Född 1963; anställd i SEB 2006; B. Comm.

Chef för division Baltikum sedan 2011.

**Bakgrund:** Citibank, Morgan Stanley. Client Relationship Management inom Stora Företag & Institutioner.

**Egna och närstående aktieinnehav:** 94 904 A-aktier, 2 921 performance shares, 8 104 deferral rights och 29 174 conditional share rights.



### 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 policies 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 divisionscheferna, chefen för Affärsstöd och cheferna för olika staber och supportfunktioner som rapporterar direkt till VD.

Verkställande direktören har tre olika kommittéer till sitt förfogande för att leda den operativa verksamheten; VL, ALCO, *se sid. 65*, och GRC, *se sid. 65*. För att bäst tillvarata hela koncernens intresse samråder verkställande direktören med VL i frågor av större eller principiell betydelse. VL diskuterar bland annat frågor som är av intresse för flera divisioner, strategifrågor, affärsplaner, finansiella prognoser och rapporter. Under 2012 hölls tretton sammanträden med VL. *Fler uppgifter om den verkställande direktören och VL finns på sid. 62–63.*

### 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, ska styras och vara organiserade.

SEB:s verksamhet är organiserad i fem divisioner. 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.

En landansvarig chef utses i respektive land där SEB bedriver verksamhet. Den landansvarige koordinerar koncernens verksamheter lokalt och rapporterar till en särskild utsedd ledamot av VL.

### Affärsstöd och andra staber

Affärsstöd är en divisionsövergripande funktion inrättad för att öka skalfördelarna inom processer och IT. Affärsstöd omfattar bland annat transaktionsprocesser, utveckling, underhåll och drift av IT-system samt hantering av SEB:s IT-strategi och portföljhantering. Affärsstöd omfattar också SEB Way – ett koncerngemensamt program för kontinuerlig förbättring. En särskild kommitté har inrättats av verkställande

direktören som forum för den löpande hanteringen av SEB:s IT-produktutvecklingsportfölj och beslut i IT-relaterade ärenden. *För vidare information om Affärsstöd se sid 36.*

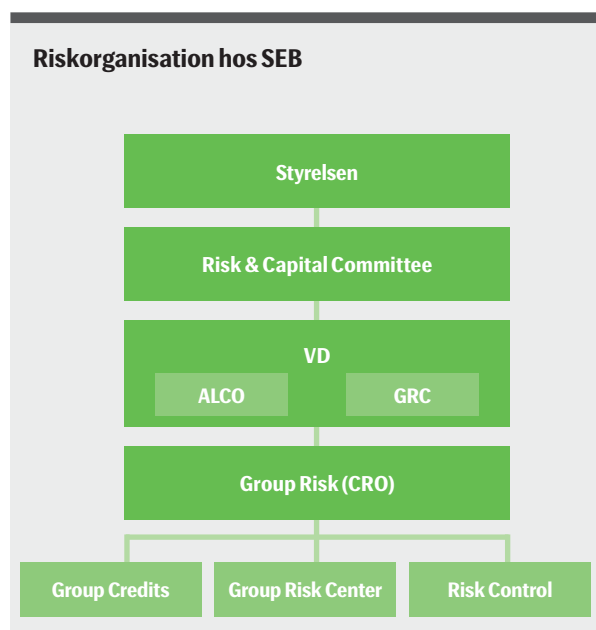
SEB:s koncernstabsfunktioner har globalt ansvar och hanterar koncernövergripande instruktioner, policies och processer.

### Riskorganisation

Det yttersta ansvaret för koncernens riskorganisation och att verksamheten bedrivs med en god intern kontroll ligger hos styrelsen. RCC stödjer styrelsen i detta arbete. Styrelsen och RCC får minst en gång per kvartal en rapport över utvecklingen av koncernens exponering avseende risker.

Verkställande direktören har det övergripande ansvaret för att hantera alla koncernens risker i enlighet med styrelsens fastställda policies och instruktioner. Verkställande direktören skall säkerställa att SEB:s organisation och arbetssätt är ändamålsenliga samt att verksamheten bedrivs i enlighet med externa och interna regler. 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 Asset and Liability Committee (ALCO) och Group Risk Committee (GRC).

ALCO, med verkställande direktören som ordförande och koncernfinanschefen som vice ordförande, är ett koncernövergripande beslutande, övervakande och rådgivande organ som bland annat hanterar:

- finansiell stabilitet
- förhållandet mellan risk och kapital
- strategiska kapital- och likviditetsfrågor
- strukturella frågor och frågor om utvecklingen av Bankens balansräkning och affärsvolym
- finansieringsfrågor som involverar helägda dotterbolag

ALCO höll tretton sammanträden under 2012.

För att stärka ledningens översyn gällande risker, breddades under 2012 den tidigare Group Credit Committee till en

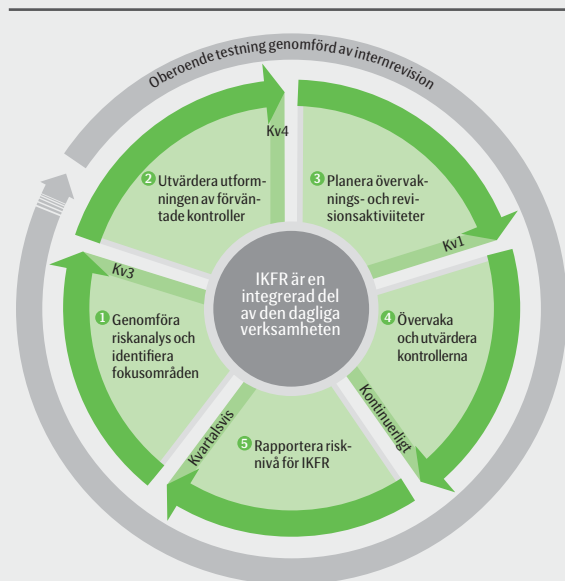
koncerngemensam, beslutsfattande, Group Risk Committee. GRC hanterar alla risktyper på VD-nivå, för att möjliggöra att portföljer, produkter och kunder kan utvärderas från ett allsidigt riskperspektiv. GRC har styrelsens mandat att fatta alla kreditbeslut, med undantag för några få ärenden som är förbehållna RCC. GRC har även till uppgift att:

- säkerställa att alla risker inom koncernens verksamhet är identifierade och definierade samt att riskerna mäts, övervakas och kontrolleras i enlighet med externa och interna regler
- stödja verkställande direktören i arbetet att säkerställa att beslut angående koncernens långfristiga riskaptit/ambition följs i affärsverksamheten
- säkerställa att styrelsens riktlinjer för riskhantering och riskkontroll genomförs och att erforderliga regler och policier för risktagande i koncernen upprätthålls och genomförs.

## Intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen

Tillförlitlighet i den finansiella rapporteringen är av yttersta vikt för SEB. Intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen (IKFR) är den process som syftar till att säkerställa tillförlitligheten. Processen för IKFR utförs i en årlig cykel som beskrivs nedan. Den baseras på det

ramverk som har etablerats av Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), och är byggd på fem internkontrollkomponenter: Kontrollmiljö, Riskanalys, Kontrollaktiviteter, Informations- och kommunikationsvägar samt Övervakning.



**1 Genomföra riskanalys och identifiera fokusområden**  
Årliga riskanalyser utförs på grupp- samt legal enhetsnivå, för att identifiera och skapa en förståelse för de större riskerna i den finansiella rapporteringsprocessen, både vad gäller väsentlighet och komplexitet. Resultatet sammanfattas i en rapport till ACC. Den beskriver utvalda fokusområden samt vilka legala enheter, processer och system som skall omfattas av IKFR-processen under det kommande året.

**2 Utvärdera utformningen av förväntade kontroller**  
IKFR-struktur för SEB som består av en koncernövergripande process samt IT- kontroller har definierats. Exempel på dessa kontroller är validering av värderingen av finansiella instrument och kreditexponeringar, avstämmingar samt kontroll av systembehörigheter. Varje år utvärderas kontrollstrukturen för att säkerställa att den motverkar riskerna som identifierats i den finansiella rapporteringsprocessen. Det görs i workshops med representanter från affärsverksamheten och ekonomifunktionen, som tillsammans har den process-, system- och redovis-

ningsexpertis som krävs. Kontrollstrukturen kommuniceras löpande till berörda parter för att säkerställa en tydlig ansvarsfördelning.

### 3 Planera övervaknings- och revisionsaktiviteter

En plan för övervakningen av kontroller det kommande året baserat på riskanalyser, identifierade fokusområden samt förväntade kontroller sammanställs. Planen klargör vem som ansvarar för övervakningen av respektive kontroll inom varje legal enhet, vilken typ av övervakning som skall ske samt hur resultatet skall rapporteras. Planen för övervakning koordineras med planeringen för intern- och externrevision för att säkerställa att IKFR-övervakningen är strukturerad och fullständig.

### 4 Övervaka och utvärdera kontrollerna

Kontrollerna övervakas och utvärderas löpande för att bedöma kontrollstatus. Det kan till exempel vara en utvärdering av att en viss avdelnings kontroller uppfyller de kriterier som fastställts på gruppnivå. Det kan också vara interna kontrollchecklistor eller rapportering av definierade riskindikatorer. IT- och kontrollmiljön övervakas både enligt plan och i samband med att nya produkter eller system ska införas. Övervakningen säkerställer att svagheter i IKFR-processen identifieras så att kompenserande kontroller och förbättringsåtgärder kan vidtas, allt i syfte att hantera risken för väsentliga felaktigheter i den finansiella rapporteringen.

### 5 Rapportera risknivå för IKFR

Resultatet från övervakningen analyseras för att bedöma risken för felaktigheter i den finansiella rapporteringen. Detta summeras i en rapport till koncernfinanschefen i samband med de externa kvartalsrapporterna samt i en årlig rapportering till ACC. Rapporten beskriver risknivån samt bedömning av identifierade brister och hur väl dessa täcks av kompenserande kontroller. Denna koncerngemensamma rapportering av riskerna i IKFR bidrar till transparensen inom organisationen och möjliggör att förbättringsåtgärderna kan prioriteras.

Utöver denna process utför internrevision en oberoende granskning av IKFR i enlighet med den plan som fastställs av ACC. Resultatet av internrevisionens granskning, de åtgärder som vidtas och deras status rapporteras löpande till ACC.

Verkställande direktören är ordförande i GRC med koncernens Chief Risk Officer (CRO) som vice ordförande. GRC höll 59 sammanträden under 2012.

Koncernriskorganisationen, ledd av CRO, har ansvaret för att identifiera, mäta och kontrollera SEB:s risker. Arbetet är uppdelat på tre olika funktioner eller arbetsströmmar som rapporterar till CRO; Risk Control, Group Risk Center och Group Credits.

CRO utses av styrelsen och rapporterar till verkställande direktören. CRO håller regelbundet styrelsen, RCC, VL, ALCO och GRC uppdaterade om riskfrågor. CRO har ett globalt funktionellt ansvar och är oberoende från affärsverksamheten. CRO:s verksamhet styrs av en instruktion som har antagits av styrelsen.

Risk Control utvärderar, mäter och följer upp koncernens risker, i första hand marknadsrisker, likviditetsrisker, operationella risker, kreditrisker och försäkringsrisker mot fastställda limiter och i enlighet med allmän praxis för riskhantering inom organisationen.

Group Risk Center fokuserar på insamlande och analys av konsoliderad riskdata avseende olika typer av risk och avseende koncernens kreditportföljer, utveckling av modeller för riskvägning enligt Basel II liksom allmänna frågor om riskstyrning och riskhantering.

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 efterlevande av policies fastställda av RCC och styrelsen. Verksamheten är reglerad i koncernens, av styrelsen fastställda, kreditinstruktion. Koncernkreditchefen utses av verkställande direktören, efter förslag från CRO, och rapporterar till CRO. Styrelsen och RCC får minst en gång per kvartal information om sammansättningen av kreditportföljen, inklusive stora exponeringar och kreditförluster. Kreditorganisationen är oberoende från de affärsdrivande enheterna och hanterar enbart kreditfrågor. Ordföranden i divisionernas kreditkommittéer har vetorätt i kreditbeslut. Beslut som innebär ett materiellt undantag från kreditregelverket hänskjuts till en högre nivå i beslutshierarkin. *För vidare information om risk-, likviditets- och kapitalhanteringen se sid. 38.*

## Internrevision och compliance

Ledningsgrupper på alla nivåer inom divisionerna, affärsstödsfunktioner och Group Credits representerar första försvarslinjen avseende risker i organisationen. Koncernens riskorganisation och compliancefunktion utgör den andra försvarslinjen. Internrevision är den tredje försvarslinjen.

Koncernens internrevision är en oberoende granskningsfunktion, direkt underställd styrelsen. Internrevision ansvarar huvudsakligen för att tillhandahålla styrelsen och verkställande direktören tillförlitlig och objektiv utvärdering av riskhantering samt kontroll- och styrningsprocesser i syfte att minska förekomsten av risker och förbättra kontrollstrukturen inom koncernen. Chefen för internrevision utses av styrelsen och rapporterar till styrelsen genom ACC och informerar även verkställande direktören och VL regelbundet om internrevisionsärenden. ACC fastställer årligen en plan för internrevisionsarbete.

Koncernens compliancefunktion är oberoende från affärsverksamheten samtidigt som den är en stödfunktion för verksamheten. Den är skild från koncernens juristfunktioner. Compliance skall arbeta proaktivt för compliancekvalitet i koncernen genom information, råd, kontroll och uppföljning inom alla complianceområden och därigenom stödjande affärsverksamheten och ledningen. Speciella ansvarsområden är:

- skyddet för kunderna
- uppträdande på marknaden
- åtgärder för att förhindra penningtvätt och finansiering av terrorism
- regelefterlevnad och kontroll

Chefen för Group Compliance utses av verkställande direktören efter godkännande av ACC och rapporterar löpande till verkställande direktören och VL och informerar även ACC om compliancefrågor. Som ett resultat av analyser av koncernens compliancerisker fastställer verkställande direktören, efter godkännande från ACC, en årlig complianceplan.

Styrelsen har fastställt instruktioner för koncernens internrevision och compliancefunktion.

## Information om revisor

Banken ska enligt bolagsordningen ha minst en och högst två revisorer med högst lika många suppleanter. Till revisor får även registrerat revisionsbolag utses.

PricewaterhouseCoopers AB har varit Bankens revisor sedan 2000 och omvaldes 2012 för tiden till och med årsstämman 2013. Huvudansvarig har från och med årsstämman 2012 varit Peter Nyllinge, auktoriserad revisor. Medpåskrivande revisor har varit auktoriserade revisorn Magnus Svensson Henryson. Peter Nyllinge har erfarenhet från revisionsuppdrag i ett antal större svenska företag. De arvoden som revisorerna fakturerat för revisionen av Bankens bokslut för räkenskapsåren 2011 och 2012 och för övriga uppdrag som fakturerats under denna tid framgår av tabellen.

### REVISOR

Av bolagsstämman vald revisor  
PricewaterhouseCoopers

### PETER NYLLINGE

Född 1966; Revisor i SEB och huvudansvarig sedan 2012. Auktoriserad revisor.



### Arvoden till revisorer

Mkr	2012	2011
Revisionsuppdraget	29	29
Revisionsnära rådgivning	18	21
Skatterådgivning	16	11
Övriga tjänster	40	24
<b>Summa</b>	<b>103</b>	<b>85</b>

Ytterligare arvoden och kostnadsersättningar avseende den avvecklade tyska kontorsverksamheten uppgår till 38 Mkr (119). *Se även not 10.*



## Rapport om ersättningar

### Ersättningsstrategi

SEB:s ersättningsystem har som mål att attrahera, behålla och motivera medarbetare med rätt kompetens, vilka därmed bidrar till Bankens långsiktiga framgång. Ersättningen ska uppmuntra goda prestationer, sunda beteenden och risktaganden som ligger i linje med förväntningarna från kunder och aktieägare. Ersättningen baseras på erfarenhet och prestation, och främjar ett långsiktigt engagemang för att skapa värde.

### Ersättningsstruktur

SEB:s ersättningsstruktur består av komponenterna fast lön, långsiktig aktiebaserad ersättning samt pensioner och andra förmåner. Komponenterna används för att uppnå en total ersättning. De flesta anställda i SEB deltar också i kollektiva vinstdelningsprogram som baseras på koncernens resultat.

Den fasta lön som SEB erbjuder skall vara konkurrenskraftig och avspeglar medarbetarens kompetens och erfarenhet. Den skall också ligga i paritet med jämförbara branscher i respektive geografisk marknad där Banken är verksam.

SEB har minskat andelen medarbetare som är berättigade till individuell kontantbaserad rörlig ersättning. Minskningen återspeglar den förändring som sker på marknaden och det skifte som sker från rörlig till fast ersättning. Kontantbaserad rörlig ersättning används endast där det är marknadspraxis, till exempel inom investment banking. Under 2012 motsvarade den kontantbaserade rörliga ersättningen 7 procent av SEB:s totala personalkostnader (10).

Inom SEB är den kontantbaserade rörliga ersättningen baserad på riskjusterat resultat och prestation för den enskilde medarbetaren, för respektive grupp eller affärsenhet och för koncernen som helhet. SEB har en väletablerad modell för beräkning och intern allokering av kapital. Det riskjusterade resultatet är baserat på denna modell.

Långsiktig aktiebaserad ersättning är ett sätt att attrahera och behålla personal med nyckelkompetens. Det skapar också ett långsiktigt engagemang för SEB och ett incitament för de anställda att bli aktieägare i SEB. De aktiebaserade programmen ger utrymme för riskjustering för såväl nuvarande som framtida risker och slutligt utfall kan därför i efterhand minskas delvis eller helt i enlighet med Finansinspektionens regler.

### Långsiktiga aktieprogram 2012

Årsstämman 2012 beslutade om tre olika program för 2012:

- Ett fyraårigt aktiesparprogram för alla medarbetare i utvalda länder

- Ett sjuårigt aktiematchningsprogram för ledande befattningshavare och nyckelpersoner
- Ett tioårigt aktieprogram för verkställande ledningen och andra utvalda seniora ledningspersoner

### Aktiesparprogram

Aktiesparprogrammet erbjuds alla medarbetare i utvalda länder och syftar till att stärka det långsiktiga engagemanget i SEB. Programmet löper på fyra år. Medarbetarna erbjuds att till gällande marknadspris spara i SEB:s A-aktier för högst 5 procent av den fasta bruttolönen under ett år. Förutsatt att deltagaren behåller aktierna under tre år och är fortsatt anställd under perioden erhålls motsvarande antal A-aktier av SEB. 43 procent av medarbetarna deltar i ett eller flera av de aktiesparprogram som erbjudits mellan 2009 och 2012.

### Aktiematchningsprogram

Aktiematchningsprogrammet är ett sjuårigt incitamentsprogram baserat på förutbestämda prestationskrav. Omkring 400 särskilt utvalda ledande befattningshavare och andra nyckelpersoner erbjuds att delta. Deltagandet kräver en egen investering i SEB:s A-aktier. Efter tre år finns möjlighet att erhålla aktierätter och prestationsbaserade aktierätter.

Det individuella investeringsbeloppet är förutbestämt och begränsat. För varje aktie som behålls i tre år erhålls en aktierätt och högst tre prestationsbaserade aktierätter. Varje aktierätt ger deltagaren rätt att erhålla en A-aktie i SEB. En förutsättning är att deltagaren är kvar inom SEB under prestationsperioden. Programmet har ett tak. Prestationskraven baseras på SEB-aktiens totalavkastning i förhållande till bankens konkurrenter och till den riskfria räntan. Tilldelningen är maximerad till fullt utfall under de båda prestationskraven och en dubbling av aktiekursen. Deltagare i 2012 års aktiematchningsprogram deltar inte i årets övriga aktiebaserade program.

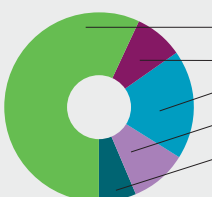
### Aktieprogram

Aktieprogrammet är ett tioårigt incitamentsprogram riktat till verkställande ledningen och andra utvalda seniora ledningspersoner, totalt cirka 100 personer. Baserat på förutbestämda mål på koncern- och individnivå tilldelas ett individuellt

### Personalkostnader

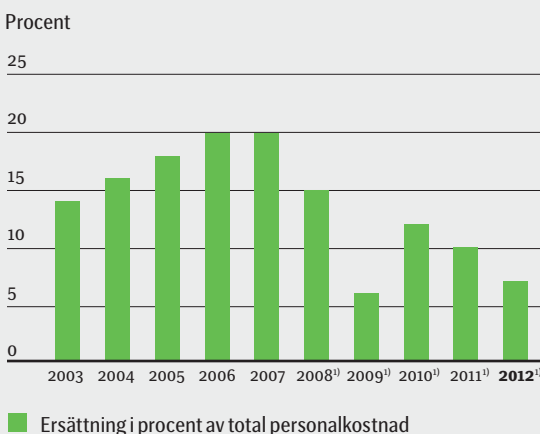
Mkr

	2012	2011
Fast lön	8 335	(8 265)
Rörlig ersättning	1 201	(1 411)
Sociala avgifter	2 709	(2 487)
Pension	1 421	(1 412)
Övriga ersättningar och förmåner	930	(750)



### Rörlig ersättning

Kontantbaserad rörlig ersättning i relation till den totala personalkostnaden (inkl. sociala avgifter), procent



1) Visar kvarvarande verksamhet från och med 2008.

## Ersättningar inom SEB 2012

Tusental kronor

	Fast lön	Rörlig kontant-ersättning	Kostnad för långfristiga aktiebaserade program	Förmåner	Total	Pensioner
VD och koncernchef Annika Falkengren	8 000		4 491	1 239	13 730	7 471
Övriga ordinarie ledamöter av verkställande ledningen	34 160		13 697	1 714	49 571	17 630
<b>Total</b>	<b>42 160</b>		<b>18 188</b>	<b>2 953</b>	<b>63 301</b>	<b>25 101</b>
SEB exklusive verkställande ledningen	8 292 586	883 945	299 258	98 495	9 574 284	1 396 111
<b>Summa SEB</b>	<b>8 334 746</b>	<b>883 945</b>	<b>317 446</b>	<b>101 448</b>	<b>9 637 585</b>	<b>1 421 212</b>

Under 2012 har verkställande ledningen i genomsnitt bestått av nio ledamöter.

bestämt antal villkorade aktierätter. Målen sätts årligen och är både finansiella och icke-finansiella. 50 procent av aktierätterna intjänas efter en period om tre år, 50 procent efter fem år.

En förutsättning för att slutligt erhålla aktierätterna är att deltagaren är kvar inom SEB under programmets tre första år, och att deltagaren redan äger ett i förväg bestämt antal SEB-aktier. Efter respektive intjänandeperiod skall aktierätterna innehåsa ytterligare minst ett år varefter de kan lösas under en treårsperiod. Programmet syftar till att likställa deltagarna med SEB:s aktieägare. Deltagarna kompenseras därför för värdet av de utdelningar som betalats ut under programmets löptid.

Deltagare i 2012 års aktieprogram deltar inte i årets övriga aktiebaserade program.

### Ersättning till verkställande direktören och verkställande ledningen

SEB:s styrelse beslutar om ersättning till verkställande direktören och övriga ledamöter i den verkställande ledningen efter förslag från styrelsens Remuneration and Human Resources Committee. Ersättningen skall följa de av årsstämman fastställda riktlinjerna.

Årsstämman 2012 beslutade att den totala ersättningen för verkställande ledningen skall baseras på de tre huvudkomponenterna fast lön, långsiktig aktiebaserad ersättning (Aktieprogrammet), pension och andra förmåner.

Kontantbaserad rörlig ersättning ingår inte i ersättningen. Pensionsplanerna för ledamöterna i verkställande ledningen är förmånsbestämda eller premiebaserade och är oantastbara. Målet är att, liksom för övriga anställda, öka antalet med premiebaserade pensionsplaner. I de förmånsbaserade planerna finns tak för den så kallade pensionsmedförande lönen. Vid uppsägning från Bankens sida utgår avgångsvederlag om tolv månaders lön. Banken har rätt att från avgångsvederlaget avräkna det som befattningshavaren erhåller i ersättning från annan anställning. Detaljerad information om ersättningen till verkställande direktören och verkställande ledningen återfinns i not 9c.

Styrelsens förslag till riktlinjer för beslut av årsstämman 2013 överensstämmer i allt väsentligt med 2012 års riktlinjer. Förslaget återfinns på [www.sebgroup.com/sv](http://www.sebgroup.com/sv).

### Ersättningspolicy

Grunder och principer för hur ersättningen inom SEB fastställs, tillämpas och följs upp samt definitionen av vilka anställda som utgör särskild reglerad personal framgår av SEB:s ersättningspolicy. Ersättningspolicyn revideras årligen. Styrelsens Remuneration and Human Resources Committee bereder förslag till ändringar, efter konsultation med relevanta kontrollfunktioner, för slutligt beslut av styrelsen.

Under 2012 identifierades 964 personer inom SEB som Särskilt reglerad personal. *Mer information om ersättning finns i not 9.*

### Status för aktiebaserade program

Tilldelning, procent

