

Bolags- styrning

»Styrelsearbetet präglades under året av den snabba utvecklingen av teknik och regelverk för finanssektorn. De möjligheter och utmaningar som de medför i förhållande till SEB:s långsiktiga vision analyserades och diskuterades. Styrelsen har nogsamt följt och löpande utvärderat det dämpade makroekonomiska läget och de geopolitiska riskerna som växer fram. Andra viktiga områden var successionsplanering, IT-säkerhet, uppförandekod och hållbarhet.«

Marcus Wallenberg
Styrelsens ordförande



För att kunna upprätthålla den viktiga samhällsfunktionen som bank är det av största vikt för SEB att alla intressenter har ett stort förtroende för verksamheten. Professionalism och ett affärsmässigt uppträdande är avgörande liksom att upprätthålla en sund riskkultur.

Betydelsen av bolagsstyrning

Bolagsstyrning är det system genom vilket ett företag styrs och kontrolleras.

För att behålla förtroendet bland kunder, medarbetare, aktieägare och andra intressenter och för att förebygga intressekonflikter definieras roller och ansvar tydligt för aktieägare, styrelseledamöter, ledning och andra intressenter.

SEB:s arbete med bolagsstyrning fokuserar på att säkerställa en smidig och effektiv verksamhet med hög standard samt god riskhantering och intern kontroll.

Regelverk

Som svenskt publikt bankaktiebolag med värdepapper noterade på Nasdaq Stockholm måste SEB följa en mängd olika regler. Det externa ramverket för bolagsstyrningen omfattar bland annat:

- aktiebolagslagen
- årsredovisningslagen
- regelverk för emittenter på Nasdaq Stockholm
- svensk kod för bolagsstyrning
- lagen om bank- och finansieringsrörelse
- Finansinspektionens och andra myndigheters regelverk och riktlinjer ► *Se sid. 46.*

SEB tillämpar även ett internt regelverk. Detta omfattar bland annat bolagsordningen som antas av bolagsstämman. Policies och instruktioner som klargör ansvarsfördelningen inom koncernen är viktiga verktyg för styrelsen och den verkställande direktören (VD) i deras styrande och kontrollerande roller.

I dessa policies och instruktioner ingår bland annat:

- arbetsordningen för styrelsen och instruktionerna för styrelsens kommittéer
- instruktionerna för VD och för koncernens affärsverksamhet
- koncernens kreditinstruktion och riskpolicy
- instruktionen för hantering av frågor om intressekonflikter
- instruktionen för åtgärder mot penningtvätt och finansiering av terrorism
- uppförandekoden ► *finns på SEB:s webbplats*
- ersättningspolicyn
- hållbarhetspolicyn ► *finns på SEB:s webbplats*
- policies för lämplighetsprövning av styrelseledamöter samt ledamöterna i verkställande ledningen (VL) och andra ledande befattningshavare.

SEB:s arbete med frågor angående etik och hållbarhet är en integrerad del i verksamheten och styrelsen diskuterar dessa frågor allt mer. SEB:s uppförandekod beskriver och utvecklar SEB:s värderingar och principer för affärsmässigt uppträdande och ger vägledning om hur medarbetarna ska verka enligt värderingarna. Policies och riktlinjer för hållbarhet liksom de koncerngemensamma ställningstaganden och branschpolicies som behandlar frågor inom miljö, samhälle och styrning är också väsentliga i detta sammanhang.

Bolagsstyrningsrapporten har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och svensk kod för bolagsstyrning. SEB strävar efter att följa koden där så är lämpligt och har inga avvikelser att rapportera för 2016. ► *Mer information om bolagsstyrning inom SEB finns på SEB:s webbplats.*

Styrelse



Marcus Wallenberg



Urban Jansson



Jesper Ovesen



Johan H. Andresen

Befattning	Ordförande sedan 2005	Vice ordförande sedan 2013	Vice ordförande sedan 2014	Ledamot
Kommitté	● RCC ● ACC ● RemCo	● RCC	● RCC	
Invalsår	2002	1996	2004	2011
Född	1956	1945	1957	1961
Utbildning	B.Sc. (Foreign Service).	Högre bankutbildning (SEB).	Civ.ek. och MBA.	B.A. (Government and Policy Studies) och MBA.
Andra uppdrag	Ordförande i Saab och FAM. Vice ordförande i Investor. Ledamot i AstraZeneca Plc., Temasek Holdings Ltd samt Knut och Alice Wallenbergs stiftelse.	Ordförande i EAB och 365 id. Ledamot i Lindéngruppen.	Ledamot i Sunrise Communication Group AG (Schweiz), Lundbeck A/S (Danmark) och ConvaTec Group Plc. (Storbritannien).	Ägare till och ordförande i Ferd AS. Ordförande i Etiska rådet för Government Pension Fund Global (Norge). Ledamot i SWIX Sport AS (Norge), NMI – Norwegian Microfinance Initiative och Junior Achievement Europe.
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 i Investor och VD och koncernchef i Investor. Flera styrelseuppdrag som ordförande och ledamot i stora börsnoterade bolag.	SEB i flera ledande befattningar. VD och koncernchef i HNJ Intressenter (tidigare ett dotterbolag i Incentive-koncernen). Vice VD i Incentive-koncernen. VD och koncernchef för Ratos. Flera styrelseuppdrag som ordförande och ledamot i stora börsnoterade bolag.	Price Waterhouse. Vice VD och senare koncernchef i Baltica Bank A/S. Vice VD och finanschef i Novo Nordisk A/S. Koncernchef i Kirkbi Group. Finansdirektör i Den Danske Bank A/S, LEGO Holding A/S och TDC A/S. Flera styrelseuppdrag.	International Paper Co. Partner i Ferd AS. Koncernchef i Ferd AS.
Nationalitet	Svensk	Svensk	Dansk	Norsk
Egna och närståendes aktieinnehav	753 584 A-aktier and 720 C-aktier	56 840 A-aktier	25 000 A-aktier	100 000 A-aktier
Oberoende i förhållande till banken/större aktieägare	Ja/Nej	Ja/Ja	Ja/Ja	Ja/Ja
Närvaro styrelse/kommittémöten	9 av 9 / 34 av 35	10 av 10 / 20 av 21	9 av 10 / 21 av 21	10 av 10
Arvode, styrelsemöten, kronor	2 800 000	860 000	860 000	660 000
Arvode, kommittémöten, kronor	720 000	510 000	325 000	–

● Ordförande ● Vice ordförande ● Ledamot

En viktig princip är att styrelsen ska ha den storlek och sammansättning som är mest ändamålsenlig för banken. Det är därför avgörande att styrelseledamöterna har den erfarenhet och kompetens från den finansiella sektorn och andra sektorer samt den internationella erfarenhet och det kontaktnät som krävs, både i bankens nuvarande position och för framtiden. Valberedningen diskuterar också successionsfrågor och lägger särskild vikt vid kontinuitet och långsiktighet vad gäller att säkerställa styrelsens kompetens och sammansättning.

Valberedningen inför årsstämman 2017 utsågs under hösten 2016. Ingen ersättning har utgått till valberedningens ledamöter.

► Valberedningens förslag, med särskilt yttrande över förslaget till styrelse, finns på SEB:s webbplats.

Styrelsen

Styrelsen har det övergripande ansvaret för SEB:s organisation, förvaltning och den verksamhet som bedrivs i koncernen.

Styrelsen har fastställt en arbetsordning som reglerar styrelsens roll och arbetsformer liksom särskilda instruktioner för styrelsens kommittéer. Styrelsen har bland annat följande uppgifter:

- besluta om verksamhetens art, inriktning och strategi samt ramar och mål för detta
- regelbundet följa upp och utvärdera verksamheten utifrån de av styrelsen bestämda målen och riktlinjerna
- ansvara för att se till att verksamheten är organiserad på ett sådant sätt att redovisningen, medelsförvaltningen (treasury), riskerna i verksamheten och de finansiella förhållandena i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt, allt i överensstämmelse med externa och interna regler


Signhild Arnegård Hansen
Samir Brikho
Annika Falkengren
Winnie Fok

Ledamot

Ledamot

 Ledamot (VD och koncernchef) ¹⁾

Ledamot

● RemCo

2010

2013

2005

2013

1960

1958

1962

1956

Fil.kand. (Human resources) och journalistutbildning.

Civ.ing. (Thermal Technology).

Civ.ek.

Bachelor of Commerce

Ordförande i SnackCo of America Corp. Vice ordförande i Svensk-Amerikanska Handelskammaren (SACC) (USA). Ledamot i Magnora, SACC New York, Business Sweden, ESBRI och Kung Carl XVI Gustafs Stiftelse för Ungt Ledarskap.

UK Business Ambassador. Co-chairman i UK-UAE Business Council och i UK-ROK CEO Forum. Medlem i Advisory Boards i Stena. Ordförande i World Economic Forum Disaster Resource Partnership och i Step Change Charity.

Ordförande i Svenska Bankföreningen. Ledamot i Scania CV (dotterbolag till Volkswagen) och FAM. Medlem av förvaltningsstyrelsen i Volkswagen AG.

Ledamot i Volvo Car Corporation, G4S plc (Storbritannien) och Kemira Oyj (Finland). Medlem av Investment Committee i HOPU Investments Co, Ltd (Asien), Senior Advisor till Wallenbergstiftelserna.

VD i det familjeägda bolaget Svenska LantChips. Ordförande i Svenskt Näringsliv. Vice ordförande i Business Europe. Ledamot i Innventia, IFL vid Handelshögskolan i Stockholm, Institutet för Näringslivsforskning, Loomis Sverige och Lunds Universitet.

Bred internationell erfarenhet av företagande och företagsledning, särskilt inom den industriella sektorn. Ledande befattningar inom ABB, bland annat som divisionschef och VD för betydande dotterbolag. Medlem i ledningsgruppen i ABB Ltd (Schweiz). VD i Amec Foster Wheeler plc (UK).

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 i SEB.

Bred erfarenhet inom finansiell verksamhet. Auktoriserad revisor i Australien och Hongkong. Medlem av the Institute of Chartered Accountants i England och Wales. Industriell rådgivare och Senior Advisor till Investor och Husqvarna. CEO och Senior Partner till EQT Partners Asia Ltd och VD för New Asia Partners Ltd.

Svensk

Svensk

Svensk

Brittisk

5 387 A-aktier

0 aktier

358 895 A-aktier, 121 884 aktierätter, 359 620 villkorade aktierätter

3 000 A-aktier

Ja/Ja

Ja/Ja

Nej/Ja

Ja/Ja

10 av 10 / 8 av 8

9 av 10

 8 av 9 / 19 av 26 ²⁾

8 av 9 / 7 av 7

660 000

660 000

–

660 000

387 500

–

–

200 000

1) Annika Falkengren lämnar SEB under 2017.

2) I hennes egenskap av VD.

- besluta om större förvärv och avyttringar liksom andra större investeringar
- utse eller entlediga VD, Chief Risk Officer (CRO), ledamöter i VL och chefen för internrevision samt besluta om ersättning till dessa.

Styrelseordföranden organiserar och leder styrelsens arbete och ser bland annat till att styrelseledamöterna löpande får information och utbildning om förändringar i regler för verksamheten och om ansvaret som styrelseledamot i ett noterat finansiellt bolag. Utbildnings- och fördjupningsseminarier arrangeras årligen och nya ledamöter erbjuds ett utbildningsprogram med information om och diskussion kring de olika verksamheterna inklusive kontrollfunktionerna.

Styrelseledamöterna utses av aktieägarna vid årsstämman med en mandattid på ett år. Styrelsen har sedan årsstämman 2016 bestått av tretton 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. VD är den

enda bolagsstämnovalda ledamoten som är anställd i banken. Valberedningen har gjort en samlad bedömning av styrelseledamöternas oberoende i förhållande till banken och bankens ledning samt i förhållande till aktieägare som kontrollerar 10 procent eller mer av aktierna eller rösterna och funnit att sammansättningen av styrelsen uppfyller kraven i bolagsstyrningskoden.

Styrelsearbetet följer en årlig plan. Under 2016 hölls tio styrelsemöten. VD deltar vid alla styrelsesammanträden utom i ärenden där hinder på grund av jäv föreligger såsom då VD:s arbete utvärderas. Andra medlemmar i ledningen deltar när så krävs.

Styrelse (forts.)



Birgitta Kantola



Tomas Nicolin



Sven Nyman



Helena Saxon

Befattning	Ledamot	Ledamot	Ledamot	Ledamot
Kommitté	● ACC	● RCC		● ACC
Invalsår	2010	2009	2013	2016
Född	1948	1954	1959	1970
Utbildning	Jur.kand. och Ekon. Dr. H.C.	Civ.ek. och M.Sc. (Management)	Civ.ek.	Civ.ek.
Andra uppdrag	Ledamot i Nobina.	Ordförande i Centrum för Rättvisa. Ledamot i Nordstjernan, Nobelstiftelsen, Axel och Margaret Ax:son Johnsons Stiftelse och Stiftelsen Institutet för Näringslivsforskning och Sällskapet Vänner till Pauvres Honteux. Medlem av Investeringskommittén för NIAM:s fastighetsfond.	Ordförande i RAM Rational Asset Management. Ledamot i RAM ONE, Consilio International, Nobelstiftelsens investeringskommitté, Handelshögskolan i Stockholm, Handelshögskoleföreningen i Stockholm samt Axel och Margaret Ax:son Johnsons Stiftelse.	CFO på Investor. Ledamot i Swedish Orphan Biovitrum.
Bakgrund	Bred erfarenhet av bank- och finanssektorn, bland annat från Nordiska Investeringsbanken (vice VD och finanschef). Vice VD och finansdirektör i International Finance Corporation (Världsbanken) (USA). Vice VD i Ålandsbanken (Finland).	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.	Bred erfarenhet av finansiell verksamhet. Ledande befattningar inom Investor. VD och grundare av Lancelot Asset Management och Arbitech LLC (USA). Ett flertal styrelseuppdrag.	Finansanalytiker på Goldman Sachs och Investor. Finansdirektör på Synchron International och Hallvarsson och Halvarsson. Investment manager på Investor.
Nationalitet	Finsk	Svensk	Svensk	Svensk
Egna och närståendes aktieinnehav	33 000 A-aktier	66 000 A-aktier	10 440 A-aktier och 10 200 C-aktier	5 000 A-aktier
Oberoende i förhållande till banken/större aktieägare	Ja/Ja	Ja/Ja	Ja/Ja	Ja/Nej
Närvaro styrelse/kommittémöten	10 av 10 / 7 av 7	10 av 10 / 21 av 21	10 av 10 / 3 av 3	7 av 7 / 5 av 6
Arvode, styrelsemöten, kronor	660 000	660 000	660 000	660 000
Arvode, kommittémöten, kronor	387 500	325 000	–	200 000

● Ordförande ● Vice ordförande ● Ledamot

Styrelsens ersättning

På SEB:s årsstämma 2016 beslutade aktieägarna om ett sammanlagt arvode till styrelsens ledamöter om 13 710 000 kronor och om hur arvodet ska fördelas mellan ledamöterna i styrelsen och dess kommittéer. Styrelsearvodet utbetalas löpande under mandatperioden.

Efter förslag från SEB:s valberedning har styrelsen fastställt en policy om att styrelsens ledamöter bör använda 25 procent av sitt arvode till att köpa och inneha aktier i SEB upp till ett belopp som motsvarar ett års arvode.

Styrelsens kommittéer

Styrelsens övergripande ansvar kan inte delegeras, men styrelsen har inrättat kommittéer för att handlägga vissa frågor och för att bereda sådana frågor för beslut av styrelsen. För närvarande finns tre kommittéer: Risk and Capital Committee (RCC), Audit and Compliance Committee (ACC) och Remuneration and Human Resources Committee (RemCo). Kommittéerna rapporterar regelbundet till styrelsen. En viktig princip är att så många av styrelsens ledamöter som möjligt ska delta i kommittéarbetet, även som ordförande. Styrelsens ordförande är vice ordförande i de tre kommittéerna. Varken VD eller andra befattningshavare i banken ingår i kommittéerna.



Utsedda av de anställda:



Sara Öhrvall

Ledamot
● RemCo
2016
1971
Civ.ek.
Ledamot i Investor, Bonnier News, Bonnier Books samt Bisnode.
Produktutvecklingschef med ansvar för nischbilar på Volvo Cars. Senior Vice President forsknings- och utvecklingsavdelningen på Bonnier. Grundare av konsultnätverket MindMill Network och VD på Differ Brand Agency.
Svensk
0 aktier
Ja/Nej
7 av 7 / 5 av 5
660 000
195 000



Anna-Karin Glimström

Ledamot, utsedd av de anställda
2016
1962
Universitetsstudier i matematik, statistik och juridik.
Ordförande i Finansförbundet i SEB och i Finansförbundet Regional Klubb Väst i SEB. Ledamot i EB-SB Fastigheter och i EB-SB Holding.
Kontorschef och andra befattningar i SEB. Olika specialist- och ledarroller i Trygg-Hansa. Ledamot i SEB Vinstandelsstiftelse.
Svensk
0 aktier
–
8 av 8
–
–



Håkan Westerberg

Ledamot, utsedd av de anställda
2015 ¹⁾
1968
Engineering logistics.
Ordförande i Akademikerföreningen i SEB.
Försäljningschef i Trygg-Hansa inom sakförsäkringsområdet. SEB i olika befattningar inom systemhantering och IT-utveckling, för närvarande Systems Management Advisor.
Svensk
3 569 A-aktier
–
10 av 10
–
–



Annika Isenborg

Suppleant, utsedd av de anställda
2016 ²⁾
1967
Universitetsstudier i arbetsmiljö
Första vice ordförande i Finansförbundet i SEB och i Finansförbundets Regionala klubb group operations i SEB.
Anställd på Fixed Income, Group Operations i SEB. Ledamot i SEB:s Vinstandelsstiftelse och Resultatpremiestiftelse.
Svensk
0 aktier
–
7 av 8
–
–



Charlotta Lindholm

Suppleant, utsedd av de anställda
2015
1959
Jurist
Vice ordförande i Akademikerföreningen i SEB. Ledamot i Alma Detthows Stiftelse.
Olika kundansvarspositioner inom flera divisioner och dotterbolag i SEB-koncernen. För närvarande kundansvarig inom Private Banking, Stiftelser.
Svensk
5 001 A-aktier
–
10 av 10
–
–

1) Suppleant 2011–2014 2) Suppleant 2014

Utvärdering av styrelse, VD och verkställande ledning

SEB tillämpar en metod för årlig självutvärdering som bland annat består av en enkät med efterföljande diskussioner i styrelsen. Genom denna process utvärderas styrelsens, styrelseordförandens och kommittéernas verksamhet och arbetsmetod. I utvärderingen granskas bland annat:

- huruvida varje enskild styrelseledamot aktivt deltar i styrelsens och kommittéernas diskussioner
- huruvida styrelseledamöterna bidrar med självständiga omdömen
- huruvida atmosfären på mötena främjar öppna diskussioner.

Resultatet av utvärderingen har presenterats för och diskuterats i styrelsen och i valberedningen. Utvärderingsprocessen och resultatet av denna bidrar bland annat till att styrelsearbetet kan förbättras ytterligare och hjälper valberedningen att utvärdera 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 Urban Jansson, vice ordförande i styrelsen.

Styrelsen utvärderar löpande VD:s och VL:s arbete, varvid varken VD eller annan medlem av VL deltar.

På styrelsens agenda 2016

Februari

- Bokslutskommuniké, inklusive utdelningsförslag
- Kallelse och förslag till årsstämman
- Balansräkning, kapital- och utdelningspolicy
- Riskposition, kreditkvalitet, kreditportfölj, likviditetsläge
- Intern och extern revision samt regelefterlevnad
- Makroekonomisk genomgång
- Årsredovisningen 2015

Mars

- Årsstämma
- Konstituerande möte
- Utvärdering av VD
- Ersättningsfrågor
- Talangutveckling och successionsplanering

April

- Kvartalsrapport
- Riskposition, kreditkvalitet, kreditportfölj, likviditetsläge
- Intern kapital- och likviditetsutvärdering
- Årlig genomgång av riskpolicys och instruktioner
- Genomgång av IT- och digitaliseringsarbetet
- Genomgång av effekterna av negativ ränta
- Varumärkes- och imageposition
- Genomgång av affärsverksamheten för betalningar
- Genomgång av affärsområde små och medelstora företag
- Hållbarhetsfrågor

Juni

- IT- och digitaliseringsarbetet, uppdatering
- Hållbarhetsfrågor
- Genomgång av makroekonomiska frågor med anledning av Brexit

Juli

- Makroekonomisk genomgång med anledning av Brexit, uppdatering
- Kvartalsrapport
- Riskposition, kreditkvalitet, kreditportfölj, likviditetsläge
- Genomgång av medarbetarundersökningen (Insikt) 2016

September

- Riskseminarium
- Genomgång av affärsverksamheten för division Företag & Privatkunder

Oktober

- Makroekonomisk genomgång
- Kvartalsrapport
- Riskposition, kreditkvalitet, kreditportfölj, likviditetsläge
- Plan för återhämtning och avveckling i en krissituation (EU Recovery and Resolution plan)

December

- Affärsplan, finansiella planer, prognoser
- Årlig genomgång av policys och instruktioner
- SEB:s Uppförandekod
- Utvärdering av styrelsen
- Plan för avveckling i en krissituation (USA-krav)

Kontakta styrelsen:

Skandinaviska Enskilda Banken AB (publ), Styrelsesekretariatet,
106 40 Stockholm (sebboardsecretariat@seb.se)

Risk and Capital Committee



Urban Jansson
Ordförande i RCC

» Viktiga områden under 2016 har varit utvärdering av, och anpassning till, det nya kapitalregelverk som för närvarande håller på att implementeras. Arbetet med kapitalfrågor har särskilt berört standardiserade riskviker och likviditetsnivåer. RCC har också fortsatt att övervaka bankens kreditportfölj och risktolerans, utvecklingen på bolånemarknaden, viktiga makroekonomiska faktorer och dessas påverkan på euron liksom effekterna av den negativa räntan. «

Risk and Capital Committee

RCC stödjer styrelsen i dess arbete med att säkerställa att SEB är organiserat och leds på ett sådant sätt att alla risker inom koncernens verksamhet kontrolleras i enlighet med styrelsens fastställda risktolerans samt med externa och interna regler. RCC följer också kontinuerligt koncernens kapitalposition.

RCC beslutar om principer och parametrar för att mäta och fördela risk och kapital inom koncernen och övervakar riskhanteringsystem, risktoleransen och strategin, på såväl kort som lång sikt. Kommittén bereder förslag till tillsättande och entledigande av CRO. Den beslutar även i individuella kreditärenden av väsentlig betydelse eller principiell karaktär samt biträder RemCo i att tillhandahålla en risk- och kapitalbaserad syn på ersättningssystemet. RCC höll 21 möten under 2016.

Koncernens ekonomi- och finansdirektör (CFO) har det övergripande ansvaret för information och presentation av de kapital- och finansieringsärenden som föredras för kommittén. CRO har motsvarande ansvar för risk- och kreditärenden. VD, CFO och CRO deltar regelbundet i mötena. ► *CRO-funktionen beskrivs på sid. 58, risk-, likviditets- och kapitalhanteringen på sid. 40.*

Ledamöter i RCC

Urban Jansson (ordförande), Marcus Wallenberg (vice ordförande), Jesper Ovesen och Tomas Nicolin.

RCC:s arbete under 2016:

- uppföljning av tillämpningen av interna regelverk inklusive koncernens kreditpolicy och kreditinstruktion
- uppföljning av hur koncernens risker utvecklas, bland annat den långsiktiga stabiliteten på den svenska bolånemarknaden
- bevakning av den makroekonomiska utvecklingen bland annat med anledning av Brexit
- beredning av limiter för marknads- och likviditetsrisker
- granskning av väsentliga förändringar i kreditportföljen och kreditprocessen
- granskning av modeller och metoder för att mäta risk
- diskussioner om bankens anpassning till nya kapitalregler
- granskning av övergripande ställning och strategi för kapital och likviditet inklusive intern kapital- och likviditetsutvärdering
- beredning av koncernens kapitalmål och kapitalhanteringsfrågor, exempelvis utdelning
- granskning av rapportering från internrevision och compliance
- diskussioner utifrån en strategisk helhetssyn på finansiell styrning; generellt och av balansräkningen
- diskussion om effekterna av den negativa räntan.

Audit and Compliance Committee

Birgitta Kantola
Ordförande i ACC

» Den finansiella krisen har lett till ett allt mer utmanande regelverk. För ACC innebar detta ytterligare intensifierad övervakning av kvaliteten på den pågående finansiella rapporteringen och den interna kontrollen under 2016. En skärpning av beskattningen av finansiella transaktioner kom upp som ett problemområde i många länder, vilket krävde särskild uppmärksamhet. Andra viktiga frågor för ACC var IT-säkerhet, inklusive behörighetskontroller och den nya förordningen om marknadsmissbruk. Många compliance-frågor från tidigare år fortsatte att kräva ACC:s uppmärksamhet.«

Audit and Compliance Committee

ACC stödjer styrelsen i dess arbete med att kvalitetssäkra bankens finansiella redovisning och den interna kontrollen över den finansiella rapporteringen och rapporteringen till tillsynsmyndigheterna. 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 av deras aktiviteter samt följer upp att eventuella anmärkningar och påpekanden från revisorerna åtgärdas. Den utvärderar också externrevisorernas arbete och oberoende.

Kommittén har vidare att ta ställning till VD:s förslag till tillsättande och entledigande av chefen för Group Compliance.

ACC höll sju möten under 2016. CFO, de externa revisorerna, chefen för internrevision och chefen för Group Compliance framlägger ärenden och rapporter för kommitténs övervägande. VD, CFO och CRO deltar regelbundet i mötena ► *Rapporten om intern kontroll över den finansiella rapporteringen återfinns på sid. 62.*

Ledamöter i ACC

Birgitta Kantola (ordförande), Marcus Wallenberg (vice ordförande), Winnie Fok och Helena Saxon.

ACC:s arbete under 2016:

- behandling av bokslutskommuniké och delårsrapporter liksom revisionsrapporter
- hantering av redovisningsaspekter med anledning av omorganisationen i början av året
- uppföljning av internrevisionen i koncernen
- uppföljning av compliance-ärenden
- uppföljning av den interna kontrollen över den finansiella rapporteringen
- uppföljning av den interna kontrollen över rapporteringen till tillsynsmyndigheterna
- uppföljning av andra tjänster än revision som upphandlas från de externa revisorerna
- utarbetande av förslag till valberedningen om externrevisor att väljas på årsstämman
- fastställande av en årlig revisionsplan för internrevisionen, koordinerad med planen för externrevisionen
- godkännande av den årliga planen för compliance-arbetet
- diskussioner med företrädare för externrevisionen vid ett flertal tillfällen, utan närvaro av VD eller annan person från bankens ledning.

Remuneration and Human Resources Committee

Signhild Arnegård Hansen
Ordförande i RemCo

» Digitaliseringen och omvärldsutvecklingen ställer nya krav på framtidens ledare och ett allt större behov av specialistkunskap inom olika områden. En central del i RemCo:s arbete är att utveckla stabila ersättningsystem och en god ersättningspraxis som säkerställer tillgången till rätt kompetens både i dagsläget och över tid. Under 2016 har ersättningsfrågor, successionsplanering, talangutveckling och andra personalfrågor beretts av RemCo. «

Remuneration and Human Resources Committee

RemCo bereder, för beslut av styrelsen, tillsättande av VD och ledamöter i VL. Kommittén utvecklar, följer och utvärderar SEB:s ersättningsystem och ersättningspraxis, incitamentsprogram, riskjustering av uppskjuten rörlig ersättning och tillämpningen av de av bolagsstämman fastställda riktlinjerna för ersättning till VD och ledamöterna av VL. En oberoende granskningsrapport från revisorerna om överensstämmelsen mellan SEB:s ersättningsystem och ersättningspolicy presenteras årligen för kommittén.

RemCo granskar, tillsammans med RCC, bankens ersättningspolicy och att ersättningsstrukturen tar hänsyn till risk samt kostnaden för kapital och likviditet. Genomgången baseras på bland annat en gemensam riskanalys från Group Risk, Group Compliance och Group HR.

Kommittén övervakar också koncernens pensionsåtaganden samt, tillsammans med RCC, åtgärder vidtagna för att trygga koncernens pensionsåtaganden inklusive utvecklingen i bankens pensionsstiftelser. RemCo höll åtta möten under 2016.

VD är, tillsammans med chefen för Group HR, föredragande i kommittén i ärenden där hinder på grund av jäv inte föreligger.

► *Ersättningsrapporten återfinns på sid. 60.*

Ledamöter i RemCo

Signhild Arnegård Hansen (ordförande), Marcus Wallenberg (vice ordförande) och Sara Öhrvall.

RemCo:s arbete under 2016:

- översyn av ersättningspolicyn inklusive definitionen av kategorin anställda med arbetsuppgifter som har en väsentlig inverkan på bankens riskprofil
- förslag till riktlinjer för ersättning till VD och ledamöterna av VL
- utveckling av långfristiga aktieprogram
- förslag till ersättning till VD och ledamöterna av VL efter de av bolagsstämman fastställda riktlinjerna
- förslag till ersättning till chefen för internrevision, CRO och chefen för Group Compliance enligt ersättningspolicyn
- uppföljning av ersättningsprinciper, rörliga ersättningsprogram och pensionsåtaganden
- årlig uppföljning av kompetensförsörjning och talangutveckling
- översyn och diskussion av hantering och implementering av regelverk som påverkar bankens ersättningsstruktur.

Verkställande ledning



Annika Falkengren



Magnus Carlsson



Jeanette Almberg



Joachim Alpen

Befattning	Verkställande direktör och koncernchef sedan 2005. ¹⁾	Ställföreträdande VD och koncernchef sedan 2014	Chef för Group Human Resources sedan 2016	Co-head för division Stora Företag & Finansiella Institutioner sedan 2016
VL-medlem sedan	2000	2005	2016	2014
Anställd i SEB sedan	1987	1993	2008	2001
Född	1962	1956	1965	1967
Utbildning	Civ.ek.	Civ.ek.	Civ.ek.	MBA, M.A. (internationella relationer)
Nationalitet	Svensk	Svensk	Svensk	Svensk
Egna och närstående aktieinnehav	358 895 A-aktier, 121 884 aktierätter och 359 620 villkorade aktierätter.	54 998 A-aktier, 31 415 aktierätter och 198 181 villkorade aktierätter.	19 664 A-aktier, 11 451 aktierätter och 34 105 villkorade aktierätter.	5 933 A-aktier, 109 712 aktierätter, 51 725 villkorade aktierätter och 6 325 innehavsrätter.



Viveka Hirdman-Ryrberg



Martin Johansson



Christoffer Malmer



David Teare

Befattning	Kommunikationsdirektör sedan 2009, Ordförande i Hållbarhetskommittén	Chef för Affärsstöd sedan 2011	Co-head för division Företag & Privatkunder sedan 2016	Chief Risk Officer sedan 2016
VL-medlem sedan	2009	2009	2014	2011
Anställd i SEB sedan	1990	2005	2011	2006
Född	1963	1962	1975	1963
Utbildning	Civ.ek. och ekon.lic. (nationalekonomi)	Civ.ek.	Fil.kand. (internationell ekonomi)	B.Comm.
Nationalitet	Svensk	Svensk	Svensk	Brittisk
Egna och närstående aktieinnehav	62 761 A-aktier, 21 937 aktierätter och 60 219 villkorade aktierätter.	44 237 A-aktier, 50 686 aktierätter och 147 389 villkorade aktierätter.	59 142 A-aktier, 48 021 villkorade aktierätter och 4 497 innehavsrätter.	54 675 A-aktier, 30 217 aktierätter och 99 103 villkorade aktierätter.

1) Annika Falkengren lämnar SEB under 2017

SEB:s organisation

VD och koncernchef

Stora Företag & Finansiella Institutioner

Företag & Privatkunder

Baltikum

Liv & Investment Management

Affärsstöd (IT Service Delivery, IT Services och Operations)

Koncernstaber & kontrollfunktioner (CFO, CRO, Strategy, HR, Legal, Marketing och Communications)

Adjungerade medlemmar



Jan Erik Back

Vice VD, Ekonomi- och finansdirektör sedan 2008

2008

2008

1961

Civ.ek.

Svensk

60 968 A-aktier, 62 873 aktierätter och 181 391 villkorade aktierätter.



Peter Dahlgren

 Chef för division Liv & Investment Management sedan 2016.²⁾

2014

2008

1972

Svensk

58 751 A-aktier, 25 156 aktierätter och 77 622 villkorade aktierätter.



Johan Andersson

Landchef för SEB Tyskland sedan 2016

2009

1980

1957

Civ.ek.

Svensk

49 824 A-aktier och 22 C-aktier och 725 villkorade aktierätter.



Peter Høltermand

Landchef för SEB Danmark sedan 2002

2011

1997

1963

Civ.ek.

Dansk

25 239 A-aktier, 725 villkorade aktierätter, 4 497 innehavsätter och 51 246 villkorade syntetiska aktier.



Rasmus Järborg

Chief Strategy Officer sedan 2015

2015

2008

1976

Civ.ek.

Svensk

5 419 A-aktier, 22 095 aktierätter och 44 966 villkorade aktierätter.



Johan Torgeby

 Co-head för division Stora Företag & Finansiella Institutioner sedan 2016³⁾

2014

2009

1974

Fil.kand. (nationalekonomi)

Svensk

5 390 A-aktier, 53 292 aktierätter, 48 799 villkorade aktierätter och 4 497 innehavsätter.



Mats Torstendahl

Vice VD, Co-head för division Företag & Privatkunder sedan 2016

2009

2009

1961

Civ.ing.

Svensk

104 218 A-aktier, 63 357 aktierätter och 179 127 villkorade aktierätter.



Marcus Nystén

Landchef för SEB Finland sedan 2010

2014

1998

1960

Ekon.mag.

Finsk

102 354 A-aktier, 4 497 innehavsätter och 35 784 villkorade syntetiska aktier.



William Paus

Landchef för SEB Norge sedan 2010

2011

1992

1967

Civ. ek.

Norsk

33 310 A-aktier, 4 779 innehavsätter och 30 545 villkorade syntetiska aktier.



Riho Unt

Chef för division Baltikum sedan 2016

2016

2001

1978

MBA, MA (public administration)

Estnisk

43 485 A-aktier, 3 866 aktierätter och 21 519 villkorade aktierätter.

2) Peter Dahlgren lämnar SEB under 2017 3) Fr o m 29 mars 2017 övertar Johan Torgeby rollen som VD och koncernchef.

Verkställande direktören

Styrelsen har fastställt en instruktion för VD:s arbete och roll. VD, som också är koncernchef, har ansvaret för koncernens verksamhet och risk i enlighet med styrelsens fastställda strategi, riktlinjer, policies och instruktioner. VD rapporterar till styrelsen och avger vid varje styrelsemöte en rapport som bland annat behandlar utvecklingen av verksamheten utifrån de beslut som har fattats i styrelsen.

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

VD:s kommittéer

VD har tre huvudsakliga kommittéer till sitt förfogande för att leda den operativa verksamheten:

Verkställande ledningen (VL)

För att bäst tillvarata hela koncernens intressen samråder VD med VL i frågor av större eller principiell betydelse. VL hanterar bland annat frågor som är av gemensamt intresse för flera divisioner, strategifrågor, affärsplaner samt finansiella prognoser och rapporter. Under 2016 hölls 24 sammanträden med VL.

Asset and Liability Committee (ALCO)

ALCO, med VD som ordförande och CFO som vice ordförande, är ett koncernövergripande, beslutande, övervakande och rådgivande organ. ALCO höll elva sammanträden under 2016 och hanterar bland annat:

- finansiell stabilitet – speciellt under de nya regelverken
- strategiska kapital- och likviditetsfrågor, inklusive internkapitalallokering och principer för internprissättning

På VL:s agenda 2016

- Makroekonomiska uppdateringar bland annat med anledning av Brexit
- Genomgång och diskussion om effekterna av negativa räntor
- Diskussion av förändringar i regelverk, såsom MiFID II och PSD II, effekter och åtgärder
- Bokslutskommuniké och kvartalsrapporter
- Förberedelser inför årsstämman
- Genomgång av bankens olika verksamhetsområden och hemmamarknader
- Uppföljning av aktuell affärsplan 2016-18 och diskussion kring ny affärsplan
- Diskussioner om kapitalkrav, kreditkvalitet och risk
- Genomgång och diskussion av IT inklusive IT-investeringar och IT-säkerhet
- Genomgång och diskussion om digitaliseringsarbetet såsom utveckling och lansering av utökad kundfunktionalitet (till exem-

pel Investor World, ungdomsappen, betalningslösningar) samt interna automatiseringsinitiativ

- Diskussion om strategiska investeringar och samarbeten med aktörer inom fintech och digitalisering, såsom Tink och Coinify
▶▶ *Se sid. 20.*
- Diskussioner om kundnöjdhet, varumärkes- och imageposition samt arbetet med kundundersökningen
- Genomgång av SEB:s reviderade Uppförandekod
- Medarbetarundersökningen Insikt 2016 – diskussion om resultat och åtgärder
- Hållbarhetsfrågor, såsom SEB:s uppdaterade miljömål avseende koldioxidutsläpp och elkonsumention, samt policys kring kreditgivning
- Hantering av kundklagomål
- Internrevision och Compliance
- Årlig genomgång av policys och instruktioner

- strukturella frågor och frågor kring bankens balansräkning och affärsvolym
- finansiering av helägda dotterbolag
- koncernens balansräknings- och finansieringsstrategi.

Group Risk Committee (GRC)

GRC, med VD som ordförande och CRO som vice ordförande, är en koncerngemensam, beslutsfattande kommitté, som hanterar alla risktyper på koncernnivå så att portföljer, produkter och kunder utvärderas från ett allsidigt riskperspektiv. GRC höll 63 sammanträden under 2016.

GRC har till uppgift att:

- fatta viktigare kreditbeslut
- 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 VD i arbetet med att säkerställa att beslut angående koncernens långfristiga risktolerans följs i affärsverksamheten
- säkerställa att styrelsens riktlinjer för riskhantering och riskkontroll genomförs och att erforderliga regler och policys för risktagande i koncernen upprätthålls och genomförs.

Divisioner och affärsområden

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 fyra divisioner. Varje division är ansvarig för de dotterbolag som hör till divisionen. Divisionschefen, eller de för divisionen gemensamt ansvariga divisionscheferna, är övergripande ansvariga för verksamheten i affärsområdena och utser, efter VD:s hörande, chefer för affärsenheterna inom divisionen.

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

Affärsstöd och staber

Affärsstöd är en divisionsövergripande funktion inrättad för att öka skal fördelarna inom processer och IT. Affärsstöd omfattar bland annat transaktionsprocesser, utveckling, underhåll och drift av IT-system samt hantering av SEB:s IT-portfölj.

SEB:s koncernstabsfunktioner har globalt ansvar och ger stöd till organisationen.

Hållbarhetsfrågor

Vid behov upprättas kommittéer för att hantera specifika frågor. Till exempel, för att säkerställa en god operativ styrning av SEB:s hållbarhetsarbete har VD tillsatt en särskild hållbarhetskommitté med uppgift att fastställa riktlinjer och följa upp bankens hållbarhetsarbete. Kommunikationsdirektören, som är medlem av VL, är ordförande. Kommittén stöts av den centrala hållbarhetsavdelningen som samordnar hållbarhetsagendan. Ansvar för att hållbarhetsarbetet genomförs åligger cheferna inom affärsområdena och koncernfunktionerna.

CRO-funktionen

CRO-funktionen är oberoende från affärsverksamheten och har ansvar för att identifiera, mäta, analysera och kontrollera SEB:s risker. Bankens Chief Risk Officer (CRO) utses av styrelsen och rapporterar till VD. CRO håller regelbundet styrelsen, RCC, ACC, VL, ALCO och GRC uppdaterade om riskfrågor.

CRO har ett globalt funktionellt ansvar och CRO:s verksamhet styrs av en instruktion som har antagits av styrelsen. CRO-funktionen är uppdelad på två enheter: Group Risk och Group Credits.

Group Risk hanterar koncernens risker. Enheten konsoliderar och analyserar riskdata avseende olika typer av risk och koncernens kreditportföljer samt hanterar modeller för riskvägning och allmänna frågor om riskstyrning och riskinformation.

Group Credits ansvarar för styrning av kreditprövningsprocessen och för vissa individuella kreditbeslut. Group Credits tillser också att policys fastställda av RCC och styrelsen efterlevs. Verksamheten är reglerad i koncernens, av styrelsen fastställda, kreditinstruktion. Ordföranden i divisionernas respektive kreditkommittéer har veto rätt i kreditbeslut. Beslut som innebär ett materiellt undantag från kreditregelverket måste hänskjutas till en högre nivå i beslutshierarkin.

Chefen för Group Risk och koncernkreditchefen utses av VD, efter förslag från CRO, och rapporterar till CRO ▶▶ *För vidare information om risk-, likviditets- och kapitalhantering se sid. 40 och not 17, 19 och 20.*

Group Compliance

Koncernens funktion för regelefterlevnad, Compliance, är oberoende från affärsverksamheten. Compliance ska arbeta med information, kontroll och uppföljning avseende compliance-frågor. Funktionen ska också lämna råd till affärsverksamheten och ledningen och på så sätt främja att verksamheten bedrivs i enlighet med regulatoriska krav samt främja förtroendet hos SEB:s kunder, aktieägare och finansmarknaden.

Compliance särskilda ansvarsområden är:

- kundskydd
- uppförande på finansmarknaden
- åtgärder för att förhindra penningtvätt och finansiering av terrorism
- tillståndsfrågor, intern styrning och kontroll.

Chefen för Compliance, som utses av VD efter godkännande av ACC, rapporterar compliance-frågor löpande till VD, VL och ACC samt årligen till RCC och styrelsen. Baserat på analyser av koncernens risker inom detta område fastställer VD, efter godkännande från ACC, en årlig complianceplan. Instruktionen för Compliance antas av styrelsen.

Internrevision

Internrevision är en koncernövergripande kontrollfunktion, direkt underställd styrelsen, som har i uppdrag att självständigt och oberoende granska koncernens verksamhet. Styrelsen tillsätter chefen för internrevision.

Internrevisionens främsta uppgift är att bedöma och lämna yttranden till styrelsen och VD om att bankens styrning, riskhantering och interna kontroll är ändamålsenliga och effektiva. Arbetet utförs med en riskbaserad ansats i enlighet med den metodik som utarbetats av The Institute of Internal Auditors.

ACC fastställer årligen en plan för internrevisionens arbete. Chefen för internrevision rapporterar slutsatserna av genomförda granskningar, vidtagna åtgärder och status på tidigare rapporterade iakttagelser kvartalsvis till ACC och rapporterar även till RCC och styrelsen.

VD och VL informeras regelbundet om internrevisionsärenden. Internrevisionens arbete utvärderas minst vart femte år genom en kvalitetsutvärdering, som utförs av oberoende part.

Internrevisionsarbetet koordineras med bankens externa revisorer avseende granskningen av finansiell rapportering. Bankens externa revisorer förlitar sig i viss utsträckning på internrevisionens arbete i sitt uppdrag att granska koncernens finansiella rapportering. För det krävs att de externa revisorerna utvärderar internrevisionens arbete. Slutsatserna av denna utvärdering rapporteras till ACC och Internrevision.

Revisor



Peter Nyllinge
PricewaterhouseCoopers

Peter Nyllinge

Född 1966; Revisor i SEB och huvudansvarig sedan 2012.
Auktoriserad revisor, VD PwC Sverige
Övriga större uppdrag: Electrolux och Fagerhult
Tidigare större uppdrag: Ericsson, Securitas och Assa Abloy

Information om revisor

SEB ska enligt bankens bolagsordning 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 2016 för tiden till och med årsstämman 2017. Huvudansvarig har från och med årsstämman 2012 varit Peter Nyllinge, auktoriserad revisor.

De arvoden som revisorerna fakturerat för revisionen av räkenskapsåren 2015 och 2016 och för övriga uppdrag som fakturerats under denna tid framgår av tabellen.

Arvoden till revisorer	Mkr	
	2016	2015
Revisionsuppdraget	27	26
Revisionsnära rådgivning	16	20
Skatterådgivning	11	20
Övriga tjänster	4	5
Summa ¹⁾	58	71

1) Varav till PricewaterhouseCoopers 55 Mkr (69).