

Bolagsstyrning



Under året har styrelsen gjort djuplodande analyser av den accelererande tekniska utvecklingen och behovet av ytterligare digitalisering av SEB:s tjänster. Andra ämnesområden var informations- och cybersäkerhet. Samtidigt har den växande regelverksfloran inom den finansiella sektorn inneburit utmaningar och behov av resursplanering och IT-prioriteringar. Övriga viktiga områden för styrelsen har varit successionsplanering bl.a. med anledning av utnämningen av SEB:s nya VD.”

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 och hög tillit till bankens verksamhet. Professionella medarbetare som vägleds av ett gott affärsmässigt uppträdande är avgörande liksom att upprätthålla en sund riskkultur.

Betydelsen av bolagsstyrning

För att bibehålla 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 robust intern kontroll.

Regelverk

Som svenskt publikt bankaktiebolag med värdepapper noterade på Nasdaq Stockholm måste SEB följa en mängd olika regelverk. Det externa regelverket 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. 50 för information om nya regelverk.

SEB tillämpar även ett internt regelverk. Detta omfattar bland annat bolagsordningen som antas av bolagsstämman. Policys och instruktioner som klargör ansvarsfördelningen inom

koncernen är verktyg för styrelsen och den verkställande direktören (VD) i deras styrande och kontrollerande roller. I dessa policys 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 ► Se sebgroupp.com/sv
- ersättningspolicyn
- policy för informationssäkerhet
- hållbarhetspolicyn ► Se sebgroupp.com/eng
- policys 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 kontinuerligt. SEB:s uppförandekod beskriver SEB:s värderingar och principer för affärsmässigt uppträdande och ger vägledning om hur medarbetarna ska verka enligt värderingarna. Policys och riktlinjer för hållbarhet liksom de koncerngemensamma ställningstaganden och branschpolicys som behandlar miljö-, sociala och bolagsstyrningsfrågor är också väsentliga.

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 2017.

► Mer information om SEB:s bolagsstyrning finns på sebgroupp.com/sv

Aktieägare och bolagsstämma

Aktieägarna utövar sitt inflytande på bolagsstämman genom att bland annat utse bankens styrelse och revisor.

SEB har cirka 269 000 aktieägare. Av dessa har runt 172 000 innehav som är mindre än 500 aktier medan 112 har innehav som är större än 1 000 000 aktier, motsvarande 82 procent av kapital och röster. SEB:s aktiekapital består av två aktieslag: A- och C-aktier. Varje A-aktie representerar en röst och varje C-aktie en tiondels röst. ► *SEB:s största aktieägare och aktieägarstruktur framgår på sid 29-30.*

Årsstämman hålls i Stockholm och på svenska. 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 2017 hölls den 28 mars. 1 364 personer, företrädande 1 931 aktieägare var närvarande vid stämman. Vid stämman användes ett elektroniskt röstningssystem.

De viktigaste besluten som fattades vid stämman var:

- utdelning med 5:50 kronor per aktie
- minskning av styrelsen till elva ledamöter
- omval av tio styrelseledamöter samt nyval av en ledamot
- omval av Marcus Wallenberg som styrelseordförande
- omval av PricewaterhouseCoopers som revisor
- beslut om riktlinjer för ersättning till VD och andra medlemmar i VL
- beslut om två 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
- beslut om bemyndigande för styrelsen att besluta om emission av konvertibler.

► *Protokollet från årsstämman finns på sebgroup.com*

Valberedning

Bland valberedningens uppgifter ingår att ta fram förslag till årsstämman avseende ordförande och övriga ledamöter i styrelsen samt revisor.

Valberedningen nominerar ordförande, styrelsens ledamöter och revisor samt tar fram rekommendationer gällande styrelsearvoden och ersättning för kommittéarbete.

Valberedningen granskar också utvärderingarna av styrelsen och ordföranden.

Enligt beslut av årsstämman ska valberedningen vara sammansatt av styrelsens ordförande samt representanter för de av bankens fyra största aktieägare som önskar utse en ledamot. En av de oberoende styrelseledamöterna ska adjungeras till valberedningen.

Sammansättningen av valberedningen uppfyller kraven i bolagsstyrningskoden. Valberedningen har tillgång till relevant information om SEB:s verksamhet samt finansiell och strategisk position lämnad av styrelsens ordförande och den adjungerade ledamoten.

En viktig princip är att styrelsen ska ha den storlek och sammansättning som är mest ändamålsenlig för banken. Därför har valberedningen som utgångspunkt för sitt arbete att bedöma i vilken grad styrelsen uppfyller de krav som kommer att ställas på

Valberedning inför årsstämman 2018

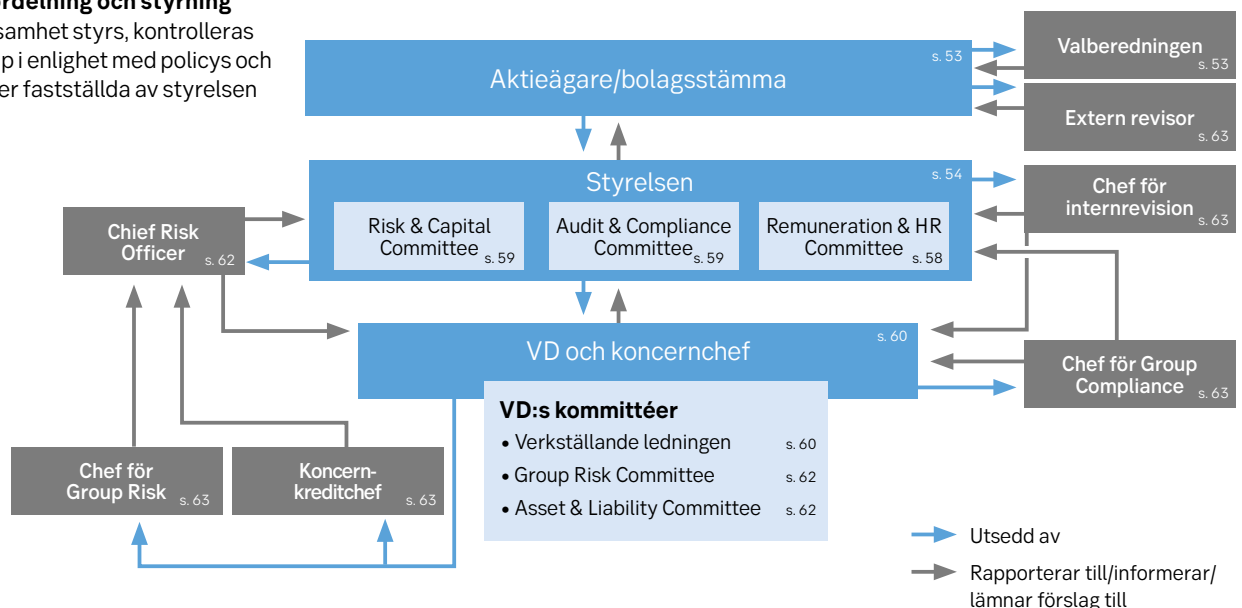
Ledamot	Representant för	Röster, % 31 augusti 2017
Petra Hedengran, ordförande	Investor	20,8
Magnus Billing	Alecta	7,0
Lars Heikensten	Trygg-Stiftelsen	5,3
Javiera Ragnartz	AMF Försäkring och Fonder	3,4
Marcus Wallenberg	SEB, styrelsens ordförande	
		36,5

Tomas Nicolin, adjungerad, utsedd av styrelsen.

Swedbank Robur Fonder som är bankens fjärde största ägare har avstått från att utse ledamot till valberedningen.

Ansvarsfördelning och styrning

SEB:s verksamhet styrs, kontrolleras och följs upp i enlighet med policys och instruktioner fastställda av styrelsen och VD.



Styrelse



Marcus Wallenberg



Sven Nyman



Jesper Ovesen



Johan H. Andresen

Befattning	Ordförande sedan 2005	Vice ordförande sedan 2017	Vice ordförande sedan 2014	Ledamot
Kommitté	● RCC ● ACC ● RemCo		● RCC ● ACC	
Invalsår	2002	2013	2004	2011
Född	1956	1959	1957	1961
Utbildning	B.Sc. (Foreign Service)	Civ.ek.	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 RAM Rational Asset Management. Ledamot i RAM ONE, Ferd AS (Norge), Nobelstiftelsens investeringskommitté, Handelshögskolan i Stockholm, Handelshögskoleföreningen i Stockholm samt Axel och Margaret Ax:son Johnsons Stiftelse.	Ledamot i Sunrise Communication Group AG (Schweiz), Lundbeck A/S (Danmark) och ConvaTec Group Plc. (Storbritannien).	Ägare till och ordförande i Ferd AS (Norge). Ordförande i Etiska rådet för Government Pension Fund Global (Norge). Ledamot i SWIX Sport AS (Norge), NMI-Nordic Microfinance Initiative och Junior Achievement Europe.
Bakgrund	Citibank i New York (USA), Deutsche Bank (Tyskland), S G Warburg Co (Storbritannien), Citicorp (Hongkong), SEB (Tyskland) och Stora Feldmühle (Tyskland). Vice VD i Investor och VD och koncernchef i Investor. Flera styrelseuppdrag som ordförande och ledamot i stora börsnoterade bolag.	Bred erfarenhet av finansiell verksamhet. Ledande befattningar inom Investor. VD och grundare av Lancelot Asset Management och Arbitech. Ett flertal styrelseuppdrag.	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 och 720 C-aktier	10 440 A-aktier och 10 200 C-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 ¹⁾	25 av 25 / 29 av 30	23 av 25	24 av 25 / 21 av 21	23 av 25
Arvode, styrelsemöten, kronor	2 850 000	900 000	900 000	675 000
Arvode, kommittémöten, kronor	790 000	–	950 000	–

● Ordförande 1) I informationen ingår endast de möten där det varit möjligt att delta utan intressekonflikt.

● Vice ordförande *Urban Jansson, Birgitta Kantola och Annika Falkengren lämnade styrelsen i samband med årsstämman 2017*

● Ledamot *då Johan Torgeby valdes till ny styrelseledamot.*

styrelsen till följd av bankens verksamhet, organisation och framtida inriktning.

Styrelsens storlek och sammansättning diskuteras och bedöms i termer av lämplig kompetens och erfarenhet, både från den finansiella sektorn och andra sektorer. Ledamöterna ska också ha tillräckligt med tid att utföra sina uppgifter och förstå bankens verksamhet och dess största risker.

Styrelsens storlek och sammansättning ska vara förenlig med gällande lagar och förordningar samt den policy om styrelseledamöters mångfald och lämplighet som bankens styrelse har antagit. Valberedningen ska säkerställa mångfald inom styrelsen vad gäller ledamöternas utbildning och yrkesbakgrund, kön, ålder och geografiskt ursprung.

Valberedningen diskuterar dessutom successionsfrågor och lägger särskild vikt vid kontinuitet och långsiktighet vad gäller att säkerställa styrelsens kompetens och sammansättning.

Valberedningen inför årsstämman 2018 utsågs under hösten 2017. Ingen ersättning har utgått till valberedningens ledamöter.

►► *Valberedningens förslag, med särskilt yttrande över motivet till förslaget till styrelse, finns på sebgroupp.com/sv.*

Styrelsen

Styrelsen har det övergripande ansvaret för organisationen, förvaltningen och den verksamhet som bedrivs i koncernen.

Styrelsen har fastställt en arbetsordning som reglerar styrelsens roll och arbetsformer liksom särskilda instruktioner för styrel-



Signhild Arnegård Hansen

Ledamot

● RemCo

2010

1960

Fil.kand. (Human Resources) och journalistutbildning

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.

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.

Svensk

5 387 A-aktier

Ja/Ja

24 av 25 / 8 av 8

675 000

387 500



Samir Brikho

Ledamot

● RCC

2013

1958

Civ.ing. (Thermal Technology)

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

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).

Svensk, schweizisk

0 aktier

Ja/Ja

24 av 25 / 6 av 9

675 000

345 000



Winnie Fok

Ledamot

● ACC

2013

1956

Bachelor of Commerce

Ledamot i Volvo Car Corporation och G4S plc (Storbritannien). Medlem av Investment Committee i HOPU Investments Co, Ltd (Asien), senior advisor till FAM och WFAB.

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.

Brittisk

3 000 A-aktier

Ja/Ja

21 av 25 / 7 av 8

675 000

250 000



Tomas Nicolin

Ledamot

● RCC

2009

1954

Civ.ek. och M.Sc. (Management)

Ordförande i Centrum för Rättvisa. Ledamot i Nordstjernan, Nobelstiftelsen och Axel och Margareta Ax:son Johnsons Stiftelse. Medlem av Investeringskommittén för NIAM:s fastighetsfond.

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.

Svensk

66 000 A-aktier

Ja/Ja

25 av 25 / 13 av 14

675 000

345 000

sens kommittéer. Styrelsen har bland annat följande uppgifter:

- besluta om mål, strategi och ramar för verksamheten samt affärsplan
- 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, riskerna i verksamheten och de finansiella förhållandena i övrigt styrs på ett betryggande sätt, allt i överensstämmelse med externa och interna regler
- besluta om större förvärv och avyttringar liksom andra större investeringar
- utse eller entlediga VD, ledamöter i VL, Chief Risk Officer (CRO) och koncernrevisionschefen samt besluta om ersättning till dessa.

Styrelseordföranden organiserar och leder styrelsens arbete och ser bland annat till att ledamöterna löpande får information och utbildning om förändringar i regler för verksamheten och om ansvaret som ledamot 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 2017 bestått av elva ordinarie årsstämmovalda ledamöter, utan suppleanter, samt två ordinarie ledamöter och två suppleanter som arbetstagarrepresentanter, utsedda av sina respektive arbetstagarorganisationer. För att styrelsen ska vara beslutför måste fler än hälften av ledamöterna vara närvarande. VD är den enda

Styrelse (fortsättning)



Helena Saxon



Johan Torgeby



Sara Öhrvall

Befattning	Ledamot	Ledamot (VD och koncernchef)	Ledamot
Kommitté	● ACC		● RemCo fram till 15 augusti 2017 ²⁾
Invalsår	2016	2017	2016
Född	1970	1974	1971
Utbildning	Civ.ek.	Fil. kand. (nationalekonomi)	Civ.ek.
Andra uppdrag	CFO på Investor. Ledamot i Swedish Orphan Biovitrum.	Ledamot i Svenska Bankföreningen och i Institute of International Finance.	Ledamot i Investor, Bonnier News, Bonnier Books samt Bisnode.
Bakgrund	Finansanalytiker på Goldman Sachs och Investor, finansdirektör på Syncron International och Hallvarsson och Halvarsson. Investment manager på Investor.	Portföljförvaltare och makroekonom på Swedbank, chef för Financial Sponsors Group Private Equity hos Morgan Stanley i London, chef för Client Coverage, inom division Stora företag & institutioner samt Co-head division Stora företag & Finansiella institutioner.	Produktutvecklingschef med ansvar för nischbilar på Volvo Cars. Senior Vice President forskning och utveckling på Bonnier. Grundare av konsultnätverket MindMill Network och VD på Differ Strategy Consulting.
Nationalitet	Svensk	Svensk	Svensk
Egna och närståendes aktieinnehav	12 500 A-aktier	5 567 A-aktier, 73 729 aktierätter och 81 247 villkorade aktierätter	1 150 A-aktier
Oberoende i förhållande till banken/större aktieägare	Ja/Nej	Nej/Ja	Nej/Nej
Närvaro styrelse/kommittémöten¹⁾	24 av 25 / 8 av 8	14 av 14	24 av 25 / 5 av 5
Arvode, styrelsemöten, kronor	675 000	–	675 000
Arvode, kommittémöten, kronor	250 000	–	75 683

● Ordförande

● Vice ordförande

● Ledamot

1) Endast de möten ingår som varit möjliga att delta i utan att intressekonflikt uppstår.

2) Från och med 16 augusti 2017 deltog Sara Öhrvall i SEB:s operativa digitaliseringsarbete och lämnade med anledning av detta sin plats i RemCo. Ersättningen för uppdraget uppgick till 1 050 230 kronor.

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

Styrelsearbetet följer en årlig plan. Under 2017 hölls 25 styrelsemöten. VD deltar vid alla styrelsesammanträden utom i ärenden där hinder föreligger på grund av intressekonflikt såsom då VD:s arbete utvärderas. Andra medlemmar i ledningen deltar när så krävs.

Styrelsens ersättning

På SEB:s årsstämma 2017 beslutade aktieägarna om ett sammanlagt arvode till ledamöterna om 12 887 500 kronor och om hur arvodet ska fördelas mellan ledamöterna i styrelsen och dess kommittéer. Styrelsearvodet utbetalas löpande under mandatperioden. Efter förslag från valberedningen har styrelsen fast-

ställt 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. Styrelsens ordförande är vice ordförande i de tre kommittéerna. Varken VD eller andra befattningshavare i banken ingår i kommittéerna.

Utsedda av de anställda



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 och 805 villkorade aktierätter
–
24 av 25
–
–



Håkan Westerberg

Ledamot, utsedd av de anställda
2015 ³⁾
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
3 748 A-aktier och 805 villkorade aktierätter
–
25 av 25
–
–



Annika Isenborg

Suppleant, utsedd av de anställda
2016 ⁴⁾
1967
Universitetsstudier i arbetsmiljö rätt
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
179 A-aktier och 1 610 villkorade aktierätter
–
21 av 25
–
–



Charlotta Lindholm

Suppleant, utsedd av de anställda
2015
1959
Jurist
Vice ordförande i Akademikerföreningen i SEB. Ledamot i Alma Detthows Stiftelse.
Olika kundansvarsbefattningar inom flera divisioner och dotterbolag i SEB. För närvarande kundansvarig inom Private Banking Stiftelser.
Svensk
5 001 A-aktier och 805 villkorade aktierätter
–
22 av 25
–
–

3) Suppleant 2011–2014 4) Suppleant 2014

Utvärdering av styrelse, VD och verkställande ledning

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

- om varje enskild ledamot aktivt deltar i styrelsens och kommittéernas diskussioner
- om ledamöterna bidrar med självständiga omdömen
- om atmosfären på mötena främjar öppna diskussioner.

Resultatet av utvärderingen presenteras för och diskuteras i styrelsen och i valberedningen. Utvärderingsprocessen och resultatet av denna syftar bland annat till att ytterligare förbättra styrelsearbetet och den hjälper valberedningen att utvärdera lämplig storlek och sammansättning av styrelsen.

Styrelsens ordförande utvärderar formellt, en gång om året, de enskilda ledamöternas arbete. Marcus Wallenberg deltar inte i utvärderingen av ordförandens arbete, vilken 2017 leddes av Tomas Nicolin.

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



Utnämning av ny VD, successions- och kompetensplanering och regeländringar var RemCos viktigaste områden under 2017. Tillsättandet av ny VD och andra successionsfrågor har förberetts utifrån kommitténs kontinuerliga och fokuserade arbete för att säkra en lämplig successionsordning. En viktig del av detta är att övervaka bankens totala kompetenspool. Kommittén övervakade också SEB som arbetsgivare. Att ha ett rykte som en inkluderande och attraktiv arbetsgivare är allt viktigare för att säkra mångfalden hos den arbetskraft som ska leda banken mot framtiden. Under 2017 påverkade en ny uppsättning lagkrav hur bankerna ersätter sina anställda, vilket kommittén tagit i beaktande.”

Signhild Arnegård Hansen,
Ordförande i 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 ersättningssystem och ersättningspraxis, incitamentsprogram, riskjustering av uppskjuten rörlig ersättning och tillämpningen av de av bolagsstämman fastställda riktlinjerna för ersättning till VD och ledamöterna i VL. En oberoende granskningsrapport från revisorn om överensstämmelsen mellan SEB:s ersättningssystem och ersättningspolicy presenteras årligen för kommittén.

RemCo granskar, tillsammans med RCC, bankens ersättningspolicy och säkerställer 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 2017.

VD är, tillsammans med chefen för Group HR, föredragande i kommittén i ärenden där hinder inte föreligger på grund av intressekonflikt. ➔ *Ersättningsrapporten återfinns på sid. 64.*

Ledamöter i RemCo

Signhild Arnegård Hansen (ordförande), Marcus Wallenberg (vice ordförande) och Sara Öhrvall (till och med 15 augusti 2017).

RemCo:s arbete under 2017:

- förslag till ny VD
- översyn av ersättningspolicyen inklusive definitionen av medarbetare vars arbetsuppgifter har en väsentlig inverkan på bankens riskprofil
- förslag till riktlinjer för ersättning till VD och ledamöterna i VL
- utveckling av långfristiga aktieprogram
- förslag till ersättning till VD och ledamöterna av VL enligt de av bolagsstämman fastställda riktlinjerna
- förslag till ersättning till chefen för internrevision, CRO och chefen för Group Compliance enligt ersättningspolicyen
- uppföljning av ersättningsprinciper, rörliga ersättningsprogram och pensionsåtaganden
- årlig uppföljning av kompetensförsörjning och talangutveckling och beredning av ett ramverk för inkludering och mångfald
- översyn och diskussion av anpassning och implementering av regelverk som påverkar bankens ersättningsstruktur.

På styrelsens agenda 2017

Kv1	Kv2	Kv3	Kv4
<ul style="list-style-type: none"> • Kallelse och förslag till årsstämman • Utnämning av ny VD • Makroekonomisk genomgång • Balansräkning, kapital- och utdelningsfrågor • Årsredovisning 2016 • Rapporter från intern och extern revision samt Group Compliance • Finansiell styrmodell och finansiella mål • Ersättningsfrågor till VD, VL och kontrollfunktioner • Konstituerande möte • Kompetensutveckling och successionsplanering 	<ul style="list-style-type: none"> • Genomgång av divisionen Stora Företag & Finansiella Institutioner • Makroekonomisk genomgång • Intern kapital- och likviditetsutvärdering • Ersättningspolicy • Djupanalys av IT och digitaliseringsarbetet • IT-kompetens • Uppföljning av efterlevnad av nya regelverk • Genomgång av divisionen Baltikum 	<ul style="list-style-type: none"> • Uppföljning av efterlevnad av nya regelverk med fokus på bl.a. MiFID II och GDPR • Genomgång av digitaliserings- och transformationsarbetet inom divisionen Stora Företag & Finansiella Institutioner • Djupanalys av IT och digitaliseringsarbetet • Genomgång av spar- och investeringserbjudanden • Genomgång av kompetensfrågor • Riskseminarium 	<ul style="list-style-type: none"> • Möte med Finansinspektionens generaldirektör • Genomgång av IT projekt • Genomgång av divisionen Företag & Privatkunder • Genomgång av verksamhet och omorganisering i Tyskland • Plan för återhämtning och avveckling i en krissituation (Recovery and Resolution Plan) • Djupanalys av IT och digitaliseringsarbetet • Affärsplan, finansiella planer och prognoser • Riskstrategi • Årlig genomgång av policy och instruktioner • SEB:s Uppförandekod • Utvärdering av styrelsen • Mångfald och inkludering

Dessutom finns SEB:s kvartalsrapport, rapporter från styrelsens kommittéer samt SEB:s riskposition, kreditkvalitet, kreditportfölj och likviditetsläge med på styrelsens agenda varje kvartal.



Jesper Ovesen,
Ordförande i både RCC
och ACC

Utvecklingen av nya regelverk kring kapitalkrav har fortsatt att vara ett fokusområde för RCC under 2017.

Övriga viktiga områden innefattar övervakning av kreditportföljen, den svenska bolånemarknaden och specifika marknadssegment som olje-, gas- och offshore-industrin. RCC har också under året följt upp ett antal pågående projekt för att implementera nya regelverkskrav som träder i kraft 2018, inklusive IFRS 9 som har haft en väsentlig inverkan på arbetet med den finansiella redovisningen under året. Emellertid blir påverkan av IFRS 9 på kapitaltäckningen begränsad.”



I arbetet i ACC har vi sedan den senaste finanskrisen sett ett stort antal nya regelverk som påverkar banker och finansiella institut. Detta har medfört att behovet av intern kontroll av regelefterlevnad har ökat och en fördjupad förståelse av potentiella risker i den finansiella rapporteringen, som en följd av nya IFRS-krav, har krävt extra uppmärksamhet av ACC. Andra viktiga frågor för ACC under året var IT-säkerhet, inklusive behörighetskontroller, samt förberedande arbete med upphandling av ny extern revisor för att uppfylla kravet på revisorsrotation enligt EU:s revisionsförordning.”

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 kapitalsituation.

RCC beslutar om principer och parametrar för att mäta och fördela risk och kapital inom koncernen och övervakar riskhanteringssystem, 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 14 möten under 2017.

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. 62, risk-, likviditets- och kapitalhanteringen på sid. 44.*

Ledamöter i RCC

Jesper Ovesen (ordförande), Marcus Wallenberg (vice ordförande), Tomas Nicolin och Samir Brikho.

RCC:s arbete under 2017:

- uppföljning av tillämpningen av interna regelverk inklusive koncernens kreditpolicy och kreditinstruktion
- uppföljning av hur koncernens risker utvecklas
- bevakning av den makroekonomiska utvecklingen
- 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.

Audit and Compliance Committee

ACC stödjer styrelsen i dess arbete med att kvalitetssäkra bankens finansiella redovisning samt 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.

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

ACC höll åtta möten under 2017. 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. ► *Intern kontroll avseende finansiell rapportering finns på sid. 66.*

Ledamöter i ACC

Jesper Ovesen (ordförande), Marcus Wallenberg (vice ordförande), Winnie Fok och Helena Saxon.

ACC:s arbete under 2017:

- behandling av bokslutskommuniké och delårsrapporter liksom revisionsrapporter
- förberedelser inför upphandling av ny extern revisor
- 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 den externa revisorn
- 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.

Verkställande ledning

	Befattning	VL-medlem sedan	Anställd i SEB sedan	Född	Utbildning	Nationalitet	Egna och närstående aktieinnehav
1	Johan Torgeby	2014	2009	1974	Fil.kand. (nationalekonomi)	Svensk	5 567 A-aktier, 73 729 aktierätter och 81 247 villkorade aktierätter.
2	Magnus Carlsson	2005	1993	1956	Civ.ek.	Svensk	54 998 A-aktier, 68 297 aktierätter och 158 801 villkorade aktierätter.
3	Magnus Agustsson	2017	2009	1973	C.Sc. och M.Sc.	Isländsk, finsk	8 744 A-aktier, 1 448 aktierätter och 30 890 villkorade aktierätter.
4	Jeanette Almberg	2016	2008	1965	Civ.ek.	Svensk	10 343 A-aktier, 22 683 aktierätter och 38 537 villkorade aktierätter.
5	Joachim Alpen	2014	2001	1967	MBA, M.A. (internationella relationer)	Svensk	6 112 A-aktier, 113 999 aktierätter och 78 347 villkorade aktierätter.
6	Jan Erik Back	2008	2008	1961	Civ.ek.	Svensk	60 968 A-aktier, 124 711 aktierätter och 168 985 villkorade aktierätter.
7	Viveka Hirdman-Ryrberg	2009	1990	1963	Civ.ek. och ekon.lic. (nationalekonomi)	Svensk	62 761 A-aktier, 43 633 aktierätter och 56 231 villkorade aktierätter.
8	Martin Johansson	2009	2005	1962	Civ.ek.	Svensk	236 A-aktier, 46 255 aktierätter och 139 219 villkorade aktierätter.
9	Christoffer Malmer	2014	2011	1975	Fil.kand. (internationell ekonomi)	Svensk	59 321 A-aktier och 74 437 villkorade aktierätter.
10	David Teare	2011	2006	1963	B.Comm.	Kanadensisk	54 675 A-aktier, 60 652 aktierätter och 75 811 villkorade aktierätter.
11	Mats Torstendahl	2009	2009	1961	Civ.ing.	Svensk	104 218 A-aktier, 56 913 aktierätter och 168 046 villkorade aktierätter.
12	Riho Unt	2016	2001	1978	MBA, M.A.(public administration)	Estnisk	43 485 A-aktier, 7 336 aktierätter och 32 617 villkorade aktierätter.

Adjungerade medlemmar

13	Johan Andersson	2009	1980	1957	Civ.ek.	Svensk	50 800 A-aktier, 22 C-aktier och 747 villkorade aktierätter.
14	Peter Høltermand	2011	1997	1963	Civ.ek.	Dansk	179 A-aktier, 17 493 aktierätter, 32 415 villkorade aktierätter och 53 524 villkorade syntetiska aktier.
15	Rasmus Järborg	2015	2008	1976	M.Sc. (Econ.)	Svensk	5 598 A-aktier, 28 386 aktierätter och 60 153 villkorade aktierätter.
16	Marcus Nystén	2014	1998	1960	Ekon.mag.	Finsk	119 847 A-aktier, 22 924 villkorade aktierätter och 37 583 villkorade syntetiska aktier.
17	William Paus	2011	1992	1967	Civ.ek.	Norsk	52 900 A-aktier, 30 456 villkorade aktierätter och 32 029 villkorade syntetiska aktier.

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, policys 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, hållbarhetsfrågor, affärsplaner samt finansiella prognoser och rapporter. Under 2017 hölls 31 sammanträden med VL.



11

16

13

2

8

17

14

4

12

9

7

5

6

1

10

3

15

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 2017 och hanterar bland annat:

- finansiell stabilitet – speciellt under de nya regelverken
- strategiska kapital- och likviditetsfrågor, inklusive allokering av internkapital och principer för internprissättning
- 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 61 sammanträden under 2017.

GRC har till uppgift att:

- fatta viktiga 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 långsiktiga risktolerans följs i affärsverksamheten
- säkerställa att styrelsens riktlinjer för riskhantering och riskkontroll är införda och att erforderliga regler och policys för risktagande i koncernen upprätthålls och verkställs.

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 divisonscheferna, är övergripande ansvariga för verksamheten i affärsområdena och utser, efter samråd med VD, chefer för affärsområdena inom divisionen.

En landchef utses i de länder, utanför Sverige, där SEB bedriver verksamhet. Den landansvarige koordinerar koncernens verksamheter lokalt och rapporterar till en särskilt utsedd ledamot av VL.

Hållbarhetsfrågor

För att säkerställa en god operativ styrning av SEB:s hållbarhetsarbete har VD tillsatt en särskild hållbarhetskommitté med uppgift att ta ansvar för och följa upp bankens hållbarhetsarbete. Kommunikations- och marknadsdirektören, som är medlem i VL, är ordförande. Övriga medlemmar är seniora representanter från divisionerna och koncernfunktioner. Kommittén stöds av den koncerngemensamma hållbarhetsavdelningen som driver och samordnar den övergripande hållbarhetsagendan. Ansvaret för det dagliga hållbarhetsarbetet åligger cheferna inom affärsområdena och koncernfunktionerna, samt lokala hållbarhetskommittéer. Vid behov upprättas kommittéer för att hantera specifika hållbarhetsfrågor

Affärsstöd och staber

Affärsstöd är en divisionsövergripande funktion inrättad för att öka skalfördelarna inom processer, IT och informationssäkerhet. 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.

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 risker 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.

På VL:s agenda 2017

- makroekonomiska uppdateringar
- diskussion om nya regelverk, såsom MiFID II, IFRS 9, GDPR, AML4 och PSD II
- bokslutskommuniké och kvartalsrapport
- 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 om digitaliseringsarbetet såsom utveckling och lansering av utökad kundfunktionalitet samt interna automatiseringsinitiativ
- genomgång och diskussion av IT inklusive investeringar och säkerhet
- diskussion om strategiska investeringar och samarbeten med aktörer inom fintech och digitalisering
- diskussioner om kundnöjdhet, varumärkes- och imageposition samt arbetet med kundundersökningen
- genomgång av SEB:s Uppförandekod
- medarbetarundersökningen Insikt 2017 – diskussion om resultat och åtgärder
- utveckling av hållbarhetsfrågor
- genomgång av outsourcad verksamhet
- diskussion om Open Banking
- genomgång av process för hantering av kundklagomål
- årlig genomgång av policys och instruktioner
- diskussion om inkludering, mångfald och #metoo
- genomgång av kompetens- och ledarskapsutveckling
- workshop om risker

Verksamheten är reglerad i koncernens, av styrelsen fastställda, kreditinstruktion. Ordföranden i divisionernas respektive kreditkommittéer har vetorätt i kreditbeslut. Beslut som innebär ett väsentligt 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. [▶ Mer information om risk-, likviditets- och kapitalhantering finns på sid. 44.](#)

Group Compliance

Koncernens funktion för regelefterlevnad, Group Compliance, är oberoende från affärsverksamheten. Group Compliance har uppdraget att informera, kontrollera och följa upp compliance-frågor. Funktionen ska också lämna råd till affärsverksamheten och ledningen och på så sätt säkerställa att verksamheten bedrivs i enlighet med myndighetskrav samt främja förtroendet hos kunder, aktieägare och finansmarknaden.

Group Compliance särskilda ansvarsområden är:

- kundskydd
- uppförande på finansmarknaden
- åtgärder för att förhindra penningtvätt och finansiering av terrorism
- myndighetskrav och -kontroller.

Chefen för Group 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 compliance-plan. Instruktionen för Group Compliance antas av styrelsen.

Ett complianceärende 2017 var en disciplinär åtgärd när Nasdaq i samband med Annika Falkengrens avgång som VD hävdade att reglerna för insiderinformation bröts då ett insiderregister inte upprättats vid rätt tidpunkt under en helg (då börserna var stängd).

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 till ACC och rapporterar även till RCC och styrelsen.



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 har varit bankens revisor sedan 2000 och omvaldes 2017 för tiden till och med årsstämman 2018.

De arvoden som revisorn fakturerat för revisionen av räkenskapsåren 2016 och 2017 och för övriga uppdrag som fakturerats under denna tid framgår av tabellen.

	Arvoden till revisorer	
	2017	2016
Revisionsuppdraget	30	27
Revisionsnära rådgivning	21	16
Skatterådgivning	12	11
Övriga tjänster	5	4
Summa ¹⁾	69	58

1) Varav till PricewaterhouseCoopers 65 Mkr (55)

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 revisor avseende granskningen av finansiell rapportering. Bankens externa revisor förlitar sig i viss utsträckning på internrevisionens arbete i sitt uppdrag att granska koncernens finansiella rapportering. För det krävs att den externa revisorn utvärderar internrevisionens arbete. Slutsatserna av denna utvärdering rapporteras till ACC och Internrevision.

SEB:s organisation

