

Värdeskapande och förtroende genom sund bolagsstyrning

Vår bolagsstyrning syftar till en sund och effektiv företagskultur som främjar förtroende, kund- och aktieägarvärde. Styrningen bygger på att våra medarbetare är väl förtroagna med och tillsammans arbetar mot gemensamma mål.

Grunderna för bolagsstyrning i Swedbank

God bolagsstyrning, riskhantering och internkontroll är centrala delar i en framgångsrik affärsverksamhet och ger förutsättningar för att upprätthålla förtroendet bland kunder, ägare, medarbetare, myndigheter och andra intressenter. I Swedbank definieras bolagsstyrning som förhållandet mellan aktieägare, bankledning, medarbetare, andra bolag inom koncernen och övriga intressenter. I en vidare bemärkelse ingår också:

- hur vision, syfte och strategi utformas och kommuniceras
- hur värderingar efterlevs
- hur mål sätts och följs upp
- hur ersättningsystem utformas
- hur risker hanteras
- hur framtida ledare uppmuntras och fostras
- hur en företagskultur, som stödjer att kundernas intressen främjas och bygger aktieägarvärde, skapas
- hur transparens främjas
- samt hur verksamheten drivs på ett långsiktigt, hållbart sätt

Principerna för Swedbanks bolagsstyrning beskrivs i interna regler på styrelse- och vd-nivå. Principerna baseras på externa regler och publicerade rekommendationer från internationella organisationer, samt Swedbanks interna syn på styrning och kontroll.

Genom de interna och externa reglerna fördelas ansvaret för styrning, kontroll och uppföljning av verksamheten mellan aktieägare, styrelse och vd. Ingen avvikelser från Svensk kod för bolagsstyrning (Koden) eller börsens regelverk (NASDAQ OMX, Stockholm) finns att rapportera avseende 2017.

Styrmodellen beskriver ansvarsfördelningen inom koncernen, där rollbeskrivningar syftar till att skapa förutsättningar för starka och effektiva processer. Utifrån styrmodellen delegeras befogenheter och ansvar baserat på koncerngemensamma principer. Affärsbesluten fattas nära kunderna, vilket ställer höga krav på kontroll och uppföljning av risker. Att medarbetare arbetar enligt bankens vision, syfte och värderingar (läs mer på sidan 16), är också ett krav för möjligheten att få tilldelning i det gemensamma ersättningsprogrammet.

Koncernstrukturen ger ramarna för roller, funktioner och rapporteringsvägar. Swedbank är organiserat i tre affärsområden, som stöds av koncernfunktioner och produktområdena Group Savings och Group Lending & Payments samt Digital Banking och Customer Value Management (CVM). Koncernfunktionerna fungerar som strategiskt och administrativt stöd, med ansvar att upprätthålla effektiva och gemensamma standards och rutiner. Här ingår även kontrollfunktionerna Compliance och Risk. Group Savings och Group Lending & Payments ansvarar för att tillhandahålla konkurrenskraftiga produkter och tjänster samt att ge affärsstöd till de medarbetare som möter kund. Digital Banking

ansvarar för att utveckla och förvalta de digitala kanalerna samt de verktyg som används i kundmötet. CVM ansvarar för att koordinera kundstrategier, utveckla kunderbjudandet och principer, generera insikter baserade på kunddata samt utveckla och hantera kampanjer.

Illustrationen på nästa sida visar den formella strukturen för bolagsstyrningen. Boxarnas nummer hänvisar till motsvarande avsnitt i bolagsstyrningsrapporten.

Styrningen av bankens dotterbolag sker i de flesta fall operativt via affärsområdena. Tillsättandet av styrelseledamöter i materiella dotterbolag sker genom en nomineringsprocess där förslagen godkänns av styrelsen i banken.

1 Aktieägarna i bolagsstyrningen

Aktieägarnas inflytande utövas genom aktivt deltagande i de beslut som fattas på bolagsstämman. Besluten innefattar sådana som anger inriktningen på verksamheten. Ägarna utser också bankens styrelse och revisor.

Enligt bankens bolagsordning ska årsstämman hållas före utgången av april, och om särskilda skäl finns senast den sista juni. Tid och plats publiceras i Swedbanks bokslutskommuniké och på hemsidan. Kallelse, som vanligtvis görs fem veckor före stämman, publiceras i Post- och Inrikes Tidningar och på bankens hemsida. Dessutom annonseras i flera stora dagstidningar att kallelse skett.

Swedbank är ett avstämningsbolag och aktieboken förs av Euroclear Sweden AB. Alla aktieägare som är direkt registrerade i aktieboken den femte vardagen före stämman och som anmält sig i tid har rätt att delta i stämman. Aktieägare kan närvara vid bolagsstämman personligen eller genom ombud och får ta med sig biträden. Anmälan sker via telefon, brev eller mejl. Vi uppmuntrar aktieägare att närvara på stämman.

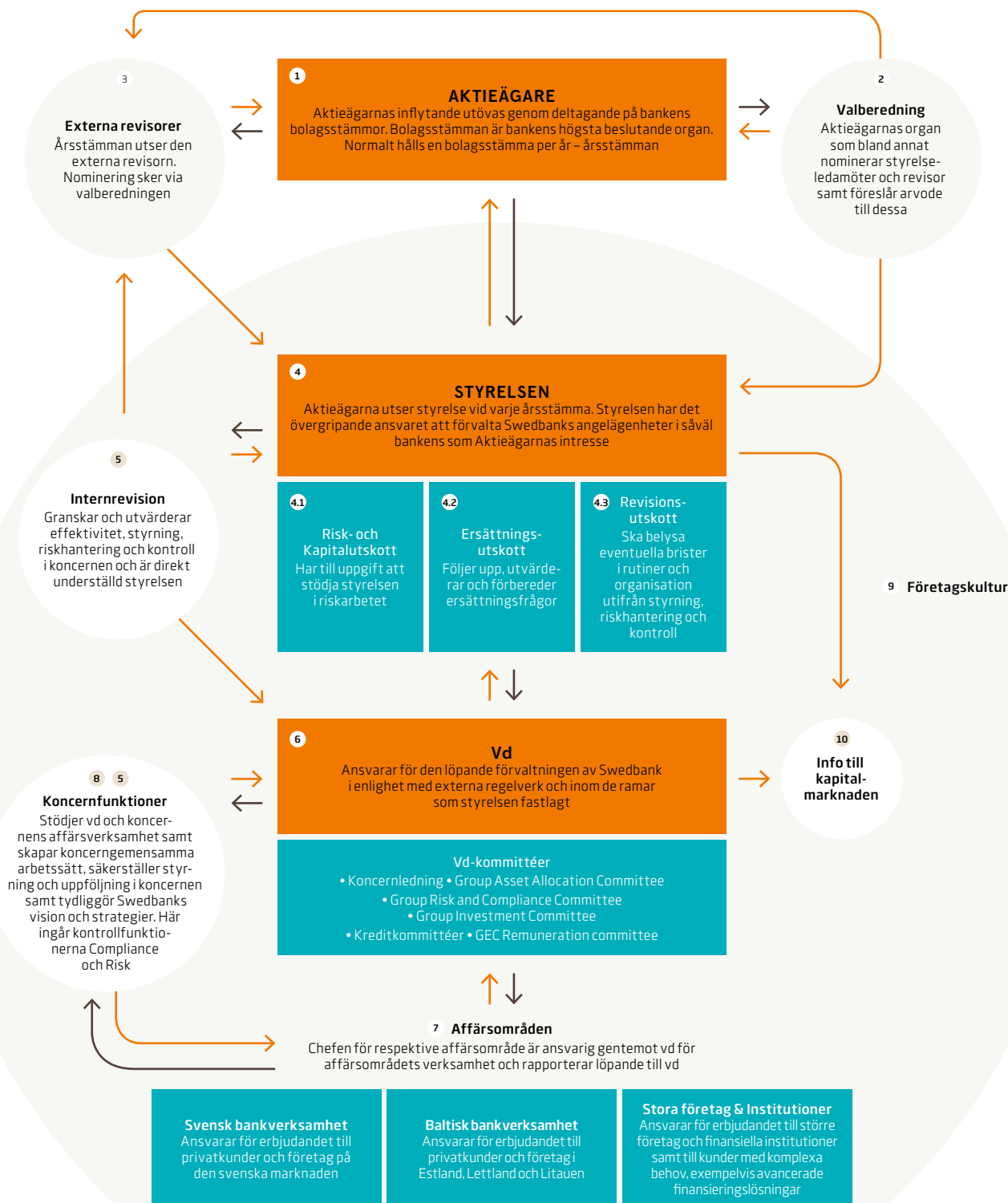
De aktieägare som vill få ett ärende behandlat på årsstämman ska lämna en skriftlig begäran hos styrelsen senast sju veckor före stämman för att ärendet ska hinna komma med i kallelsen. Aktieägare med sammanlagt minst en tiondel av rösterna i banken har rätt att begära en extra bolagsstämma. Även styrelsen eller bankens revisor kan, på eget initiativ, kalla till extra bolagsstämma.

Aktieägarnas beslutanderätt

Bolagsstämman beslutar bland annat om:

- val av styrelse och styrelsens arvode, inklusive ledamöternas ersättning för utskottsarbete
- ansvarsfrihet för styrelsens ledamöter och vd
- ändringar i bolagsordningen
- val av revisor

Swedbanks bolagsstyrningsstruktur



- fastställande av resultat- och balansräkning
- disposition av bankens vinst eller förlust
- principer och riktlinjer för ersättningar till vd och vissa andra ledande befattningshavare

Beslut på stämma fattas normalt genom votering i frågor där speciell majoritet krävs. Swedbank har ett aktieslag, stamaktier även kallade A-aktier. Aktierna berättigar till vardera en röst.

Allt material till stämman, samt stämmoprotokollet, hålls tillgängligt på hemsidan både på svenska och engelska. Stämmorna hålls på svenska och simultantolkas till engelska.

Information om Swedbanks aktieägare finns på bankens hemsida under rubriken "Investor Relations/Swedbanks aktier".

Årsstämma 2017

Årsstämman 2017 hölls torsdagen den 30 mars i Stockholm. Totalt närvarade 1 441 aktieägare, personligen eller via ombud. Dessa representerade cirka 54 procent av rösterna i banken.

Samtliga styrelseledamöter som föreslagits för omval och merparten av koncernledningens samt huvudansvarig revisor närvarade vid Årsstämman.

Några av de beslut som fattades på Årsstämman 2017 var:

- fastställande av årsredovisning
- utdelning för räkenskapsåret 2016 på 13,20 kr per aktie
- antalet styrelseledamöter beslutades till nio. Fem styrelseledamöter omvaldes och fyra nya ledamöter valdes in. Lars Idermark utsågs till styrelseordförande
- ersättning till styrelse och revisor
- förvärv av egna aktier för att underlätta värdepappersrörelsen samt bemyndigande för styrelsen att besluta om förvärv av egna aktier utöver detta, för anpassning av bankens kapitalstruktur till rådande kapitalbehov
- mandat att emittera konvertibler som kan konverteras till aktier, så kallade cocos
- riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare
- koncernövergripande prestations- och aktiebaserat ersättningsprogram för 2017. Med anledning av detta och tidigare beslutade program beslöts om överlåtelse av aktier (alternativt annat finansiellt instrument i banken) till anställda omfattande av programmen
- principer för utseende av valberedning
- ansvarsfrihet beviljades för styrelsens ledamöter

2 Valberedningen

Valberedningen har som utgångspunkt för sitt arbete att styrelsens sammansättning ska präglas av mångsidighet och bredd, avseende såväl ledamöternas kompetens och erfarenhet som bakgrund. En jämn fördelning mellan män och kvinnor eftersträvas. Hänsyn tas också till bankens verksamhet, utvecklingskede och framtida inriktning. Det är viktigt att styrelsen har ägarförankring. Samtidigt finns behov av oberoende i förhållande till såväl banken och bankledningen som till bankens större aktieägare.

Vid Årsstämman 2017 fattades beslut om de principer som gäller för att utse valberedning inför stämman 2018. Dessa innebär bland annat att valberedningen ska bestå av sex ledamöter, vilka utgörs av styrelsens ordförande och representanter för de fem

aktieägare med störst aktieinnehav (utifrån känt aktieäggande den sista bankdagen i augusti 2017), under förutsättning att dessa önskar utse en ledamot. Under vissa förutsättningar kan en ledamot också representera en grupp aktieägare. Valberedningen i Swedbank representerar alltså aktieägarna, och normalt deltar endast en person från styrelsen i valberedningen. Om en ledamot lämnar valberedningen innan dess arbete är slutfört ska, om valberedningen så beslutar, denna antingen ersättas med en representant för samma aktieägare eller med en person som representerar den aktieägare som storleksmässigt står näst i tur och som inte redan har utsett en ledamot till valberedningen. Skulle en ny aktieägare komma att ingå bland de fyra största ägarna i banken efter det att valberedningen konstituerats, har valberedningen rätt att adjungera ledamot som utses av aktieägaren. Adjungerad ledamot deltar inte i valberedningens beslut. Valberedningen utser inom sig en ordförande, vilken inte får vara styrelsens ordförande. Mandatperioden sträcker sig fram till dess att en ny valberedning är konstituerad. Ledamöter i valberedningen får ingen ersättning, varken för arbete eller nedlagda kostnader. Valberedningen har däremot rätt att på bankens bekostnad engagera rekryteringskonsult eller andra externa konsulter, om det anses nödvändigt för att kunna fullgöra sina uppgifter.

Till valberedningens uppgifter hör att, i förekommande fall, inför kommande bolagsstämma lämna förslag till beslut om:

- val av ordförande vid stämman
- antal styrelseledamöter
- arvode till av bolagsstämman utsedda styrelseledamöter, inklusive utskottsarbete
- arvode till revisor
- val av styrelseledamöter och styrelseordförande
- val av revisor
- principer för utseende av valberedning

Valberedningens arbete under mandatperioden härutöver:

- fortsatt arbete med att skapa en resursbank av tänkbara kandidater till styrelsen
- tagit del av utvärderingen av styrelsens arbete (se nedan) och ledamöternas syn på verksamheten (vilket skett var för sig och utan närvaro av styrelsens ordförande)
- tagit del av styrelseordförandens och vds syn på verksamheten och bankens utmaningar de närmaste åren
- tagit del av huvudansvarig revisors syn på banken, styrelsen och ledningen
- sett över behovet av kompetens och diskuterat styrelsens sammansättning med hänsyn till Swedbanks strategier, kommande utmaningar och krav i aktiebolagslagen
- tagit hänsyn till bestämmelserna om antal uppdrag en styrelseledamot får inneha som ledamot i bank
- tagit ställning till kandidaternas oberoende
- gjort en lämplighetsbedömning av kandidaterna baserat på EBA:s (European Banking Authority) riktlinjer, varpå utvärdering skett av kandidaternas erfarenhet, anseende, eventuella intressekonflikter och lämplighet i övrigt. Valberedningen har dessutom bedömt kandidaternas möjlighet att lägga ned tillräckligt med tid på styrelsearbetet
- bedömt den sammanlagda kollektiva kunskapen och expertisen i styrelsen

Valberedningens aktuella sammansättning inför årsstämman 2018 (offentliggjordes 6 september 2017).

Ledamot	Representerar
Lennart Haglund, valberedningens ordförande	ägargruppen Föreningen Sparbanksintressenter
Jens Henriksson	ägargruppen Folksam
Ramsay Brufer	Alecta
Johan Sidenmark	AMF
Peter Karlström	ägargruppen Sparbanksstiftelserna
Lars Idermark, styrelseordförande	Swedbank AB

3 Extern revisor

Externrevisorn är en oberoende granskare av bankens räkenskaper och ska avgöra om dessa i allt väsentligt är korrekta och fullständiga samt ger en rättvisande bild av banken och dess finansiella ställning och resultat. Revisorn ska också granska att dessa är upprättade enligt gällande lagar och rekommendationer. Revisorn granskar också styrelsens och vd:s förvaltning.

Vid årsstämman föredrar revisorn revisionsberättelsen och beskriver granskningsarbetet. Revisorn har inför styrelsen redogjort för sin granskning och sina iakttagelser 5 gånger under 2017. Vid ett av dessa tillfällen var ingen från ledningen närvarande. Revisorn träffar styrelsens ordförande, ordföranden i Revisionsutskottet samt ledningen och övriga verksamhetsansvariga regelbundet. Revisorn träffar normalt också representanter för Finansinspektionen under räkenskapsåret. Swedbanks delårsrapporter granskas översiktligt av bankens revisor. Även hållbarhetsredovisningen, i enlighet med definition på sida 185, har översiktligt granskats. Enligt bankens bolagsordning ska banken ha lägst en och högst två auktoriserade revisorer. Deloitte AB är sedan 2007 ensamt utsett revisionsbolag. Huvudansvarig är auktoriserade revisorn Patrick Honeth som lett revisionsuppdraget för Swedbank sedan 2017. Vid sidan av Swedbank är hans väsentliga revisionsuppdrag i företagen Bluestep, SBAB och Skandiabanken. Patrick Honeth har inga uppdrag i andra företag som påverkar hans oberoende som revisor i Swedbank. Uppdraget som revisor i banken är normalt fyra år och vid årsstämman 2017 omvaldes Deloitte som revisionsbolag. Beslut om att byta revisor kan ske innan fyraårsperiodens slut. Ersättning till koncernens revisor redovisas i not K14. Finansinspektionen, den svenska tillsynsmyndigheten, har rätt att tillförordna en granskningsman i banken. Denna rätt har inte nyttjats på flera år och inte heller för 2017. Deloitte har vid sidan av sitt uppdrag som vald revisor även haft revisionsnära uppdrag, främst relaterade till redovisningsfrågor och IT. Uppdrag nära förknippade med revision utgör normalt inget hot mot revisorns oberoende. Andra konsulttjänster av revisorn ska enligt bankens policy utföras med stor restriktion. I enlighet med gällande regler för revisorns oberoende ska samtliga konsulttjänster på förhand godkännas av Revisionsutskottet och får inte påbörjas förrän så har skett. Revisionsutskottet utvärderar revisorn årligen för att försäkra sig om att hans saklighet och oberoende inte kan ifrågasättas. Revisorn bekräftar årligen sitt oberoende i revisionsberättelsen.

4 Styrelsen

Styrelsen har det övergripande ansvaret att förvalta Swedbanks angelägenheter i såväl bankens som aktieägarnas intresse. Detta ska ske på ett hållbart sätt med kunden och sunt risktagande i centrum för att säkerställa en långsiktig fortlevnad för banken och främja förtroendet.

Styrelsen består av nio bolagsstämmovalda ledamöter, vilka väljs på ett år. I styrelsen ingår även två arbetstagarrepresentanter med två suppleanter i enlighet med särskild överenskommelse med Finansförbundet och Akademikerföreningen. Bankens styrelse uppfyller Kodens krav på oberoende ledamöter. Samtliga ledamöter, förutom Bo Johansson, anses oberoende i förhållande till banken, bankledningen och bankens större aktieägare. Bo Johansson anses inte vara oberoende i förhållande till banken och bankledningen. Bo Johansson anses dock vara oberoende i förhållande till bankens större aktieägare.

En jämn fördelning mellan män och kvinnor eftersträvas i styrelsen. Nuvarande fördelning är 44 procent kvinnor och 56 procent män.

Vid Årsstämman 2017 omvaldes Ulrika Francke, Lars Idermark, Siv Svensson, Bodil Eriksson och Peter Norman. Mats Granryd, Bo Johansson, Annika Poutiainen och Magnus Ugglja nyvaldes. Lars Idermark utsågs till styrelseordförande. Varken vd, koncernfinanschef eller styrelsens sekreterare, är medlem av styrelsen. Dessa närvarar dock vid styrelsens möten, utom vid ärenden där jäv kan komma ifråga eller där det i övrigt inte är lämpligt att de närvarar. Arbetstagarrepresentanternas suppleanter närvarar normalt inte vid styrelsens möten. Styrelsens sammansättning presenteras på sidorna 50–53.

Styrelsens ansvar och ansvarsfördelning

Styrelsen är det högsta beslutande organet efter bolagsstämman och det högsta verkställande organet. Swedbanks bolagsstämma utser bankens styrelse som i sin tur fastställer finansiella mål och strategi, tillsätter, entledigar och utvärderar vd, ser till att det finns effektiva system för uppföljning och kontroll av verksamheten och att lagar och regler följs samt säkerställer en öppen och korrekt informationsgivning.

Utöver att utse styrelsen ska Swedbanks årsstämma även fatta beslut i frågan om ansvarsfrihet för bankens styrelse och vd för den räkenskapsperiod som de vid årsstämman framlagda redovisningshandlingarna avser. Det innebär att årsstämman 2018 ska fatta beslut i frågan om ansvarsfrihet för styrelse och vd avseende räkenskapsåret 2017. Ansvarsfrihet är beviljad om, vid bolagsstämma, aktieägare som företräder en majoritet av rösterna röstar för förslaget, såvida inte aktieägare som företräder minst en tiondel av samtliga aktier i banken, röstar emot förslaget. Om årsstämman beslutar att bevilja ansvarsfrihet medför det att en talan om skadestånd till banken som huvudregel inte får väckas mot de personer som omfattas av ansvarsfrihetsbeslutet. En talan om skadestånd till banken får dock, under vissa förutsättningar, väckas även om ansvarsfrihet har beviljats, t.ex. om det i årsredovisningen eller i revisionsberättelsen eller på annat sätt inte har lämnats i väsentliga hänseenden riktiga och fullständiga uppgifter till årsstämman om det beslut eller den åtgärd som talan grundas på eller om talan grundas på brott. Ett beslut om ansvarsfrihet hindrar inte heller en aktieägare från att väcka talan i eget namn för egen räkning.

Styrelsen utser/entledigar internrevisionschefen samt har det slutgiltiga avgörandet vid utseendet/entledigandet av koncernfinanschefen och koncernriskchefen. Internrevisionen är direkt underställd styrelsen.

Styrelsens ordförande har vissa angivna ansvarsområden, vilka bland annat innefattar följande:

- att leda styrelsens möten och arbete samt att uppmuntra en öppen och konstruktiv diskussion
- följa och utvärdera enskilda ledamöters kompetens, arbete och bidrag till styrelsen
- följa vd:s arbete, vara diskussionspartner och utgöra stöd till denne samt övervaka att styrelsens beslut, instruktioner och anvisningar implementeras
- representera banken i ägarfrågor och andra väsentliga frågor

Styrelsens övergripande ansvar kan inte delegeras. Styrelsen har dock utsett utskott som följer upp, bereder och utvärderar frågor inom sina respektive områden inför beslut i styrelsen. Förändringar av medlemmar i utskotten kan ske när som helst under året. Styrelsen har också möjlighet att på bankens bekostnad anlita extern expertis om det anses nödvändigt för att fullgöra sina uppdrag eller för att skaffa information om marknadspraxis.

Arbetsfördelningen mellan styrelsen, styrelsens ordförande och vd beslutas årligen bland annat genom styrelsens arbetsordning, policy för bolagsstyrning och instruktion för vd. Det finns även instruktioner för styrelsens utskott. I augusti 2017 genomfördes en utvärdering av styrelsearbetet för att få information om hur styrelsearbetet fungerar. En sammanställning av resultatet har presenterats för styrelsen samt redovisats för valberedningen.

Styrelsens arbete

Under 2017 hölls 16 möten i styrelsen, varav 4 per capsulam. 11 möten hölls i Stockholm/Sundbyberg och ett möte hölls i region Stockholms lokaler. Styrelsebeslut har fattats enhälligt och ingen avvikande mening har antecknats i någon beslutsfråga under året. Styrelsen fastställer varje år en plan för sitt arbete där man bestämmer vilka fördjupningsfrågor som ska behandlas. Denna utgår ifrån processerna i banken enligt bilden på nästa sida.

Aktuella frågor under 2017 har bland annat varit:

- bankens strategiska femårsplan med underliggande strategier
- stärkt fokus på kund och digitala kanaler
- cybersäkerhet
- den makroekonomiska utvecklingen och dess effekter på banken, dess limiter och exponeringar
- kapital- och likviditetsfrågor med särskild fokus på de nya kapitalkraven
- implementering av hållbarhetsfrågor såsom korruptionsbekämpning och mänskliga rättigheter i bankens huvudprocesser; fondförvaltning, betalningar, kredit- samt inköpsprocess
- likviditetsstrategier och upplåningsfrågor
- den löpande verksamhetens risker och kapital situation, inklusive den interna kapitalutvärderingsprocessen (IKU) och andra stresstester
- ökat fokus på informationsrisk, inte minst på grund av digitalisering

- kreditbeslut där den totala koncernkreditlimiten överstiger 10 mdkr samt avseende limiter för kreditriskkoncentrationer
- kundnöjdheten i banken
- större pågående projekt inom banken
- konkurrens- och omvärldsbevakning
- regulatoriska frågor som GDPR, PSD2 och Mifid 2.

Inför varje styrelsesammanträde distribueras handlingarna till ledamöterna via ett elektroniskt datarum. Även huvudansvarig revisor har tillgång till systemet. Systemet möjliggör mejlhantering, chat och omröstningsförfarande om så skulle behövas samt ger därutöver möjlighet att se när handlingarna hämtades på individuell basis. Materialet till styrelsemötena sparas elektroniskt, även sådana handlingar som inte biläggs protokoll. Protokollen från utskottsmötena distribueras till samtliga ledamöter i styrelsen, vd, chefen för internrevision och till externrevisionen.

Vid varje styrelsemöte förekommer vanligen följande punkter:

- protokoll från föregående möte
- information om frågor som behandlats av styrelsens utskott
- vd-rapport
- rapport från koncernfinanschefen
- rapport från koncernriskchefen
- kvartalsvis rapport om internrevisionens granskning och eventuella åtgärdsplaner
- strategiska frågor
- beslutsfrågor i speciella ärenden
- utbildningsbehov

Styrelsens kompetensutveckling

Styrelsen genomförde under hösten 2017 en läroresa i syfte att få djupare insikter i den finansiella sektorns utmaningar och möjligheter i en omvälvande och innovativ framtid med förändrat kundbeteende. Styrelsens utbildningsplan för 2017 har varit inriktad på regelverksförändringar. Kortare utbildningar inom det nya penningtvättsdirektivet (AML4), nya betaltjänstdirektivet (PSD2) samt nya Dataskyddsförordningen (GDPR) har genomförts. En genomgång av bolagsstyrningsfrågor har också gjorts, då EBA:s nya riktlinjer för intern bolagsstyrning från september 2017 berördes. Styrelsens ledamöter har också fått fördjupade kunskaper inom riskområdet samt runt den nya redovisningsstandarden IFRS9. Därutöver har ordföranden vid ett flertal tillfällen under året varit med på investerarresor och träffat såväl aktiesom skuldinvestorer. Detta ger styrelsen en djupare inblick i vilka aktuella frågor som diskuteras bland bankens ägare och investerare samtidigt som styrelsen i direktdialog med dessa får återkoppling på bankens verksamhet och valda inriktning.

Nya styrelseledamöter genomgår en introduktionsutbildning i bankens regi. Den interna introduktionsutbildningen syftar till att snabbt förstå organisationen och verksamheten samt att öka förståelsen för Swedbanks värderingar och kultur. Ledamöterna informeras också om sitt legala ansvar i styrelsen samt om rollerna i de olika kommittéerna. Styrelsen fastställer varje år en utbildningsplan, och vid varje enskilt styrelsemöte diskuteras dessutom eventuella behov av ytterligare utbildningsinsatser.

4.1 Risk- och Kapitalutskott

Styrelsens Risk- och Kapitalutskott stödjer styrelsen i arbetet med att se till att det finns rutiner för att identifiera och definiera riskerna inom verksamheten samt att risktagandet mäts och kontrolleras.

Utskottet får varje månad en särskild riskrapport från koncernens riskkontroll, som bland annat innehåller utvecklingen av koncernens risker. En närmare beskrivning av koncernens riskområden finns i riskavsnittet på sidorna 34 till 37 samt i not K3.

Vd är inte ledamot av utskottet men närvarar normalt vid utskottets möten, liksom koncernfinanschefen och koncernriskchefen. Ledamöterna i utskottet har särskild kompetens och erfarenhet av arbete med risker.

Arbetet i Risk- och Kapitalutskottet omfattar även:

- intern kapitalutvärdering (IKU) och bankens kapitalisering
- bankens limiter och exponeringar, inklusive de största exponeringarna och de största reserveringarna
- stresstester på olika kreditportföljer och andra analyser av kreditportföljerna, speciellt den svenska bolåneportföljens sammansättning och dess betydelse för bankens upplåning
- storlek på bankens likviditetsportfölj och övriga likviditetsfrågor
- upplåningsrelaterade frågor och strategier, speciellt gällande säkerställda obligationer

4.2 Ersättningsutskott

Styrelsens Ersättningsutskott ska kontrollera att ersättningsystemen i banken generellt stämmer överens med en effektiv riskhantering och att de är utformade för att minska risken för överdrivet risktagande.

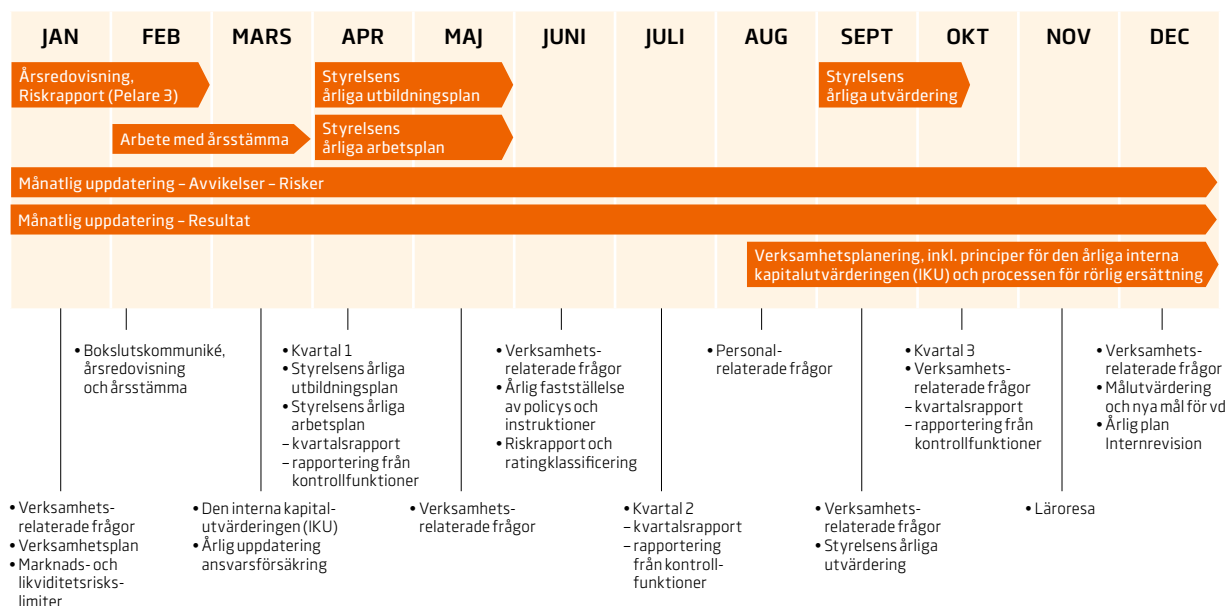
Ersättningsystemen måste följa alla tillämpliga regler, såsom regler i Koden och från Finansinspektionen.

Såväl utskottets ordförande som dess ledamöter ska ha den kunskap och erfarenhet av riskanalys som krävs för att kunna göra en oberoende utvärdering av lämpligheten i bankens ersättningspolicy. Ledamöterna ska vara oberoende i förhållande till såväl banken som dess ledning. Sedan banken 2011 lanserade sina nya ersättningsprogram har ersättningsutskottets arbete präglats av mer löpande frågor. Läs mer om ersättningar i Swedbank längre fram i bolagsstyrningsrapporten samt i not K13.

Arbetet i Ersättningsutskottet omfattar även:

- lön, pension, rörlig ersättning och övriga förmåner för koncernledningen (i enlighet med årsstämans riktlinjer) och för chefen för internrevision
- styrelsens förslag till årsstämman avseende riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare
- allokering och utvärdering av bankens prestations- och aktiebaserade ersättningsprogram och övriga frågor sammanhängande med programmen
- Swedbanks ersättningspolicy
- beslut enligt eller avvikelser från policys inom ersättningsområdet
- årlig granskning och utvärdering av ändamålsenligheten i instruktionerna för ersättning
- beredning och rekommendation till styrelsen om ersättning till konsulter i de fall den sammanlagda ersättningen för uppdraget överstiger 20 mkr
- översyn av löneskillnader för att säkerställa att dessa inte är osakliga
- successionsplanering

Styrelsearbetet 2017



4.3 Revisionsutskott

Revisionsutskottet ska genom sitt arbete och i dialog med såväl externrevisorn som chefen för internrevision och koncernledningen ge styrelsen god tillgång till information om verksamheten. Syftet är att belysa eventuella brister i rutiner och organisation utifrån styrning, riskhantering och kontroll.

Arbetet i styrelsens Revisionsutskott syftar till att säkerställa att bankens verkställande ledning etablerar och underhåller effektiva rutiner för intern styrning, riskhantering och kontroll. Dessa ska vara utformade för att ge rimlig säkerhet inom rapportering (finansiell rapportering, operationell risk) och regelefterlevnad (lagar, föreskrifter och interna regler) samt säkerställa ändamålsenlighet och effektivitet i de administrativa processerna och skydd av bankens tillgångar. Revisionsutskottet granskar också att de interna och externa revisorernas arbete bedrivs på ett effektivt, opartiskt och tillfredsställande sätt. Utskottet föreslår åtgärder som fastställs av styrelsen om så krävs.

Chefen för internrevision är adjungerad ledamot i utskottet. Majoriteten av ledamöterna ska vara oberoende i förhållande till banken och dess ledning. Minst en ledamot ska dessutom vara oberoende i förhållande till bankens större ägare. Minst en ledamot ska ha särskild kompetens inom redovisnings- eller revisionsområdet.

Arbetet i Revisionsutskottet omfattar även:

- genomgång och utvärdering av koncernens finansiella rapporteringsprocess
- ansvar för kvaliteten i bolagets rapportering
- ansvar för att delårsrapporter och bokslutskommuniké granskas, alternativt granskas översiktligt, av den externa revisorn
- att träffa den externa revisorn vid varje rapporttillfälle
- godkännande av konsulttjänster av externrevisorn överstigande ett visst belopp
- att vara informerad om redovisningsstandarder
- att utvärdera chefen för internrevision
- genomgång och godkännande av internrevisionens budget, instruktion och årsplan
- genomgång av internrevisionens kvartalsvisa avrapportering och förslag på förbättringsåtgärder
- uppföljning av internrevisionens årliga plan och strategiska prioriteringar
- uppföljning av externrevisionens plan och risker i den finansiella rapporteringen

5 Intern kontroll och riskhantering

Styrelsen ansvarar för att det finns rutiner för att identifiera och definiera riskerna inom verksamheten samt för att risktagandet mäts och kontrolleras. Grunden för ett välfungerande riskarbete är en stark och gemensam riskkultur.

5.1 Första försvarslinjen – affärsverksamhetens riskhantering

Swedbanks affärsenheter har fullt ansvar för risker som uppkommer i den egna verksamheten. Genom delegerat ansvar kan organisationen snabbt reagera om problem uppstår.

Anställda inom affärsenheterna har god kunskap om kunderna och specifik insikt i den lokala marknaden. Vidare fungerar bankens riskklassificeringsverktyg som stöd i samtliga affärsprocesser.

5.2 Andra försvarslinjen – oberoende kontrollfunktioner

Banken har etablerat centrala och oberoende kontrollfunktioner för Risk och Compliance som utför aktiviteter gentemot affärsenheter. Kontrollfunktionerna identifierar, följer upp och rapporterar om verksamhetens riskhantering, innefattande operativa risker och risker relaterade till regelefterlevnad.

Compliance

I Swedbank finns en oberoende Compliancefunktion som leds av chefen för Compliance och rapporterar direkt till vd.

Compliance har fyra huvudprocesser:

- planera complianceverksamheten utifrån en riskbedömning
- följa upp verksamheten genom enstaka och regelbundna kontroller
- rapportera till vd och styrelse och övrig verksamhet av förbättringsområden som hittats genom kontroller
- ge råd och stöd

Compliancefunktionen arbetar riskbaserat och prioriterar därmed resurserna till de områden som har de väsentligaste regelefterlevnadsriskerna. Compliancefunktionens arbete styrs av Compliance Policy (Policy for the Compliance Function) antagen av styrelsen.

Riskkontroll

Den oberoende riskorganisationen ansvarar för identifiering, kvantifiering, analys och rapportering av samtliga risker samt genomför oberoende analyser och stresstester av hur händelser i omvärlden påverkar Swedbank. Riskorganisationen bidrar även med expertkunskaper och fungerar som rådgivare för att säkerställa att besluten är förenliga med riskaptit och risktolerans. I enlighet med detta utfärdas interna regler för kreditgivning samt kreditgivningsmandat på olika nivåer.

Styrelsens riskpolicy (Policy on Enterprise Risk Management, ERM) beskriver ramverk, roller och ansvar gällande riskstyrning, riskhantering och riskkontroll. Vidare innehåller den riktlinjer för storleken på den kapitalbuffert som hålls som skydd mot kraftiga konjunkturedgångar.

5.3 Tredje försvarslinjen – Internrevision

Internrevisionens arbete syftar till att skapa förbättringar i verksamheten genom utvärdering av riskhantering, styrning och internkontroll.

Internrevisionen är direkt underställd bankens styrelse och därigenom en av den verkställande ledningens oberoende granskningsfunktion.

Samtliga bankens aktiviteter och koncernbolag omfattas av internrevisionens arbete. Internrevisionen utvärderar huruvida den verkställande ledningen, genom sina implementerade internkontroller och styrningsstrukturer, säkerställer att (1) affärsverksamhetens kontroller är effektiva, (2) riskhanteringsprocesserna är effektiva, och att (3) styrningsprocesserna och organisationen är ändamålsenliga, fungerande och stödjer affärens syften. Den arbetar även i förebyggande syfte med att föreslå förbättringar i den interna kontrollen.

Internrevisionen följer i sitt arbete de riktlinjer för yrkesmässigt utövande av internrevision och den yrkesetiska kod som är satta av The Institute of Internal Auditors och såsom de är fastställda i International Professional Practices Framework.

6 Vd

Vd tillika koncernchef är den tjänsteman som ytterst ansvarar för att styrelsens strategiska inriktning och andra beslut implementeras och följs i affärsområden och dotterbolag, samt att riskhantering, styrning, IT-system, organisation och processer är tillfredsställande. Vd representerar banken externt i olika angelägenheter och leder arbetet i koncernledningen samt fattar beslut efter samråd med dess ledamöter.

Vd har möjlighet att delegera arbetsuppgifter till underordnade eller koncernkommittéer, men ansvaret ligger alltså hos vd. Kommittéerna har i sig ingen beslutsföret, utan besluten fattas alltid av vd. Styrelsens syn på vd:s särskilda ansvarsområden framgår bland annat av styrelsens policy för bolagsstyrning och instruktion för vd. Vd ansvarar för att styrelsens beslut, policy och instruktioner följs i verksamheten samt att de går igenom och utvärderas årligen.

Vd fastställer koncernövergripande regler för intern kontroll. Som stöd i den interna kontrollen har vd ett antal uppföljande enheter inom koncernen, främst Ekonomi & Finans, Risk och Compliance. Uppföljning sker genom regelbundna skriftliga rapporter och fördjupade uppföljningsmöten med cheferna för de olika koncernfunktionerna och med affärsområdena. Se mer information i Styrelsens rapport om intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen på sid 49. Vd ansvarar också för att koncernen har en strategi för kompetensförsörjning.

Swedbanks riskhantering

Swedbanks riskhantering bygger på en väl utvecklad riskprocess med tre försvarslinjer och tydlig rapportering.

Styrelse

Vd

Riskhantering (verkställande)

Första försvarslinjen

Äger och hanterar risker
Affär och drift (linjen)
Supportfunktioner

Kontroll (verkställande)

Andra försvarslinjen

Sätter ramverk och följer upp risker
Risk
Compliance

Utvärdering (ej verkställande)

Tredje försvarslinjen

Utvärderar och validerar effekten av
första och andra försvarslinjerna
Internrevision

Koncernledning, andra kommittéer och forum

Koncernledningen är vd:s beslutsförberedande forum och består av 19 ledamöter: vd, koncernfinanschefen, koncernriskchefen, koncernkreditchefen, chefen för vd-staber, chefen för Group Strategy, chefen för Compliancefunktionen, chefen för Human Resources och affärsområdescheferna för Svensk bankverksamhet, Baltisk bankverksamhet och Stora företag & Institutioner. Härutöver ingår även cheferna för Group Savings, Group Lending & Payments, IT, Digital Banking, Group Customer Value Management och Stora företag samt strategichefen för Digital Banking. Ett stort antal av medlemmarna är personer med direkt affärsansvar och koncernledningen fyller därför även en viktig funktion som organ för informations- och tankeutbyte. Koncernledningen sammanträder normalt sju gånger per år.

Utöver koncernledningen har vd bland annat inrättat följande kommittéer: Group Asset Allocation Committee (GAAC), Group Risk and Compliance Committee (GRCC), Group Executive Remuneration Committee (GEC Remco), Group Customer Committee (GCC) och Group Investment Committee (GIC).

GAAC och GRCC leds av koncernfinanschefen respektive koncernriskchefen, vilka rapporterar direkt till vd. En av målsättningarna med GAAC är att hålla ihop den finansiella styrningen avseende kapital, likviditet, finansiering och skattefrågor men också lednings- och styrningsfrågor. Motsvarande verksamhetskommittéer finns i varje affärsområde och dialogen mellan dessa och GAAC ger en förståelse för bankens utveckling och bidrar till en konsistent och samstämmig styrning. Koncernriskchefen och chefen för Compliance lämnar efter samråd med ledamöterna i GRCC rekommendationer till styrelse och vd och stödjer högre chefer i centrala risk- och compliancefrågor. Deras bedömningar grundar sig på information och rapporter från risk- och compliancechefer samt från verksamhetschefer och internrevision. GRCC ska bidra till den strategiska planeringen av koncernens riskaptit för att säkerställa samstämmighet ur ett riskperspektiv. Vd:s ersättningskommitte, GEC Remco, tar fram förslag på ersättningsystem och lämnar förslag till rörlig ersättning för medarbetarna till styrelsens ersättningsutskott. Synen på ersättning är att den i möjligaste mån ska vara individuellt utformad och uppmuntra var och en att prestera i linje med Swedbanks mål, strategi och vision. Den ska också bidra till ett sunt risktagande. GCC ska säkerställa

att hänsyn alltid tas till kundens perspektiv vid olika typer av beslut. GIC har till uppgift att planera och prioritera koncernens IT-investeringar i överensstämmelse med bankens strategi. Samtliga IT-investeringar som överstiger en kostnad på 6 miljoner kronor ska godkännas av vd efter samråd med ledamöterna i GIC.

Vd har också inrättat ett informations- och diskussionsforum (Senior Management Forum, SMF) bestående av högre chefer i banken. Detta ska säkerställa implementering och koordinering av strategiskt viktiga frågor. Vd utvärderar sammansättningen i SMF med hänsyn tagen till en lämplig kombination av kompetens och erfarenhet.

Aktuella frågor under 2017

- Uppdatering av Swedbanks önskade position med 7 stödjande strategier: företag, privatpersoner, betalningar, utlåning, sparande, kapitalmarknad samt kanalstrategi
- Fortsatt arbete med förtydligad verksamhetsmodell och nyckeltal för verksamheten
- Analys och påbörjad implementering av effektivisering genom RPA – Robotics Process Automation
- Investerarmöten
- Nya medlemmar i koncernledningen (Head of Group CVM, Head of Group HR, Head of CEO Office)
- Stärkt kunderbjudande genom utveckling av digitala tjänster och ökad rådgivningskompetens
- IT-utveckling och driftsäkerhet med anledning av den ökade digitaliseringen
- KYC och AML (känn din kund, penningtvätt)
- Förvärv av betalningstjänstföretaget PayEx
- Samarbete med Mina Tjänster, som är en tjänst för hantering av återkommande kostnader
- Strategiskt samarbete med KeplerChevreaux inom ECM (Equity Capital Market)
- Implementering av konceptet "Open Banking" genom lansering av en öppen testmiljö, så kallad sandbox, för tredje part
- Implementering av ny internet- och mobilbank
- Införande av SMART-ID i Baltikum (motsvarighet till Mobilt Bank-ID)

7 Affärsområden

En effektiv operativ struktur är viktig för styrningen av banken. Koncernstrukturen anger ramarna för olika roller, funktioner och rapportvägar inom banken.

Verksamheten i banken bedrivs i tre affärsområden: Svensk bankverksamhet, Baltisk bankverksamhet och Stora företag & Institutioner.

Affärsområdescheferna är direkt underställda vd. Affärsområdescheferna har ett heltäckande ansvar för affärsområdets verksamhet och rapporterar löpande direkt till vd. Inom affärsområdeschefens ansvar ligger att:

- utveckla affärsområdets strategi och affärsplaner samt se till att dessa genomförs och rapporteras till vd
- säkerställa och skapa rapport- och kommunikationsvägar för att lyfta frågor av materiell betydelse som behöver behandlas alternativt beslutas på vd- eller styrelsenivå. Samtliga dessa frågor ska stödjas i en skriftlig rapport med rekommendation om åtgärd
- se till att policys och instruktioner följs inom affärsområdet
- ansvara för kunderbjudande och produktutveckling
- ansvara för att integrera hållbarhetsaspekter i affärsbeslut och arbetssätt
- ansvara för lönsamhet och finansiell stabilitet inom affärsområdet
- övervaka, följa upp och hantera affärsområdets tillgångar, skulder och lönsamhetsutveckling
- upprätthålla ett sunt system för internkontroll med syfte att motverka, upptäcka och snabbt kunna svara på risker samt säkerställa att lagar och regler följs
- ansvara för att affärsområdet effektivt implementerar bankens styrmodell

8 Koncernfunktioner

Koncernfunktionernas uppgift är att stödja vd och koncernens affärsverksamhet samt att skapa koncerngemensamma arbetssätt, säkerställa styrning och uppföljning i koncernen samt att tydliggöra Swedbanks vision och strategi.

Koncernfunktionerna är företrädesvis gemensamma staber som verkar tvärs över affärsområdena. De består av Risk, IT, Compliance, CFO Office (inklusive Group Treasury och Investor Relations), CEO Office (inklusive Kommunikation, Public Affairs, HR och Juridik).

Ansvaret för produkter och produktutveckling ligger inom produktområden Group Savings och Group Lending & Payments medan ansvaret för att utveckla och förvalta de digitala kanalerna samt de verktyg som används i kundmötet ligger hos Digital Banking. Ansvaret för att koordinera kundstrategier, utveckla kunderbjudandet och principer, generera insikter baserade på kunddata samt utveckla och hantera kampanjer ligger hos CVM.

I koncernfunktionernas uppgifter ingår att ta fram koncerngemensamma policys och instruktioner, för styrelsen och vd att fastställa. Dessutom utvecklas andra koncernövergripande interna regler, vilka beslutas av chefen för respektive koncernfunktion. Koncernfunktionerna ansvarar även för att följa upp implementeringen av de interna reglerna och för att säkerställa styrningen i koncernen. Syftet med de koncernövergripande reglerna och processerna är att stödja vd och koncernens affärsverksamhet samt att tydliggöra Swedbanks vision, syfte, värderingar och strategi. Till koncernfunktionernas uppgifter hör också att skapa och följa upp koncerngemensamma arbetssätt, vilka utgör ett stöd för affärsverksamheten samt underlättar erfarenhetsutbyte mellan bankens olika marknader. De ansvarar för att sammanställa och analysera rapportering till vd och styrelse samt att ge förslag på lösningar av frågor som kräver omedelbar åtgärd inom sitt respektive område och därmed skapa en effektiv lösning på problemet. Chefen för respektive koncernfunktion har rätt till fullständig insyn i affärsverksamheten för att kunna fullgöra sitt åtagande.

9 Företagskultur som bygger på enkelhet, öppenhet och omtanke

En förutsättning för framgång och nöjda kunder är medarbetare som har tydliga mål och förståelse för bankens syfte, värderingar och övergripande mål.

Swedbanks verksamhet och värdebaserade företagskultur bygger på motiverade och engagerade medarbetare, lyhörda för kundernas önskemål och behov. Vi arbetar för att utveckla nära, långa och förtroendefulla kundrelationer. För att bidra till ökat kundvärde och möta våra kunders förväntningar är det avgörande att snabbt kunna anpassa banken till rådande omvärldsfaktorer. Andra viktiga förutsättningar för ökat kundvärde är kompetenta medarbetare som möter efterfrågan och mångfalden i vår kundbas. Jämställdhet och mångfald är viktiga bidrag till bankens arbetsmiljö och företagskultur. Arbetet utgår från en central jämställdhets- och mångfaldsplan, och varje chef följs upp på jämställdhets- och mångfaldsmål som en del av prestationsbedömningen. Våra ledare ansvarar för att utveckla verksamheten mot bankens gemensamma mål, stödja våra medarbetare i deras utveckling, följa upp prestation och främja ett gott arbetsklimat.

Bankens uppförandekod tydliggör hur vi ska verka och agera i relation till kunder, leverantörer, konkurrenter och myndigheter samt till samhället i stort. För komplexa frågor kring affärsetik och hållbarhet finns ett koncerngemensamt Hållbarhets- och etikråd som vägleder organisationen i dessa frågor. Syftet är att minska riskerna och stödja implementeringen i affärsbeslut och processer.

Ett viktigt styrmedel för att följa upp prestation och kompetens-utveckla våra medarbetare för att nå bankens övergripande mål, syfte och vision är bankens PD-process (performance development). Avgörande för en hög måluppfyllnad är att chef och medarbetare tillsammans, som en naturlig del av sin vardag, har kontinuerliga avstämmningar.

10 Information till kapitalmarknaden

Swedbank ska ge såväl aktieägare som analytiker, skuldinvestorer och andra intressenter snabb, tydlig, konsekvent och samtidig information om koncernens verksamhet och finansiella ställning.

Genom transparens skapas förståelse för såväl den finansiella rapporteringen, och de beslut som fattas, som för branschen som helhet.

Swedbanks externa rapporter ska spegla såväl framstegen gentemot bankens mål och prioriteringar som andra viktiga förändringar som krävs för uppföljning och bedömning av bankens finansiella ställning. Den finansiella informationen ska också skapa möjlighet till god insikt om bankens historik, nuvarande och framtida utveckling och vara väl i linje med ledningens och styrelsens uppfattning om banken.

Koncernens kommunikationspolicy ingår i den interna kontrollmiljön och ska säkerställa att Swedbank uppfyller de krav som ställs på börsnoterade bolag. Swedbanks årsredovisning distribueras i tryckt format till dem som aktivt valt att motta den. Såväl årsredovisning som delårsrapporter, bokslutskommunikéer, pressmeddelanden och annan relevant information om banken finns tillgänglig på bankens hemsida, vilken uppdateras löpande.

Ytterligare information om Swedbanks bolagsstyrning

På bankens hemsida (www.swedbank.com) under rubriken "Om Swedbank" finns en särskild avdelning för bolagsstyrningsfrågor vilken bland annat innehåller:

- Swedbanks bolagsordning
- valberedningens principer och arbete
- information om Swedbanks årsstämmor sedan 2002
- information om ersättningar i Swedbank samt utvärdering av riktlinjerna för ersättning till Swedbanks ledande befattningshavare
- bankens uppförandekod

Styrelsens rapport om intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen

Styrelsen har det yttersta ansvaret för att den finansiella rapporteringen följer externa regelverk samt ansvarar för att intern kontroll avseende finansiell rapportering (IKFR) följs upp. Arbetet med IKFR inom Swedbank bedrivs av avdelningen Financial Governance och baseras på Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013 (COSO). COSO-ramverket baseras på nedanstående fem internkontrollkomponenter.

Kontrollmiljö – styrelsen och ledningen lägger grunden för den interna kontrollen

För att stödja en tillförlitlig rapportering tar Swedbanks interna kontroll sin utgångspunkt i bankens organisationsstruktur, policys och instruktioner beslutade av styrelsen. Utöver detta finns ett direktiv specifikt upprättat för IKFR, utfärdat av Swedbanks koncernfinanschef.

Det finns ett koncernövergripande IKFR-ramverk vilket grundar sig på bankens vision, syfte och värderingar (läs mer på årsredovisningens första uppslag). Det syftar till att identifiera risker och nyckelkontroller för att skapa en transparent kontrollmiljö med tydliga roller och ansvar.

Risikanalys – riskbedömning utifrån väsentlighet och komplexitet

Risihantering är en integrerad del av affärsverksamheten. I första hand ansvarar respektive enhetschef för risihantering och riskbedömning inom verksamheten samt i den finansiella rapporteringsprocessen. Självutvärderingar avseende risk och kontroll samt risk- och sårbarhetsanalyser vid förändringar utförs årligen.

Risikanalys inom IKFR-ramverket utförs på koncernnivå för att identifiera och skapa förståelse för riskerna i den finansiella rapporteringen, både vad gäller väsentlighet och komplexitet. Riskanalysen används sedan som utgångspunkt för att bestämma vilka områden som ska omfattas av ramverket.

Kontrollaktiviteter – kontroller på olika nivåer

För att säkerställa tillförlitligheten i den finansiella rapporteringen utförs kontroller på flera nivåer i banken. Dessa är uppdelade enligt IKFR-ramverkets strukturerade kontroller, enligt kategorierna: Koncernövergripande kontroller, kontroller på process-/transaktionsnivå samt IT-generella kontroller.

För att säkerställa tillämpningen av kontrollaktiviteter finns ett internt regelverk med redovisningsprinciper, planerings- och uppföljningsprocesser samt rapporteringsrutiner. Härutöver har Swedbank en central värderingsgrupp som säkerställer värderingen av tillgångar och skulder. Analyser av det finansiella resultatet rapporteras månadsvis till Swedbanks ledning.

Information och kommunikation

Koncernfunktionen Ekonomi & Finans säkerställer att redovisningsinstruktionerna är uppdaterade, kommunicerade och finns tillgängliga för de rapporterade enheterna. På Swedbanks



intranät publiceras policys, instruktioner, direktiv och manualer avseende den finansiella rapporteringen. Härutöver finns nationella intranät som är uppdaterade med nationella redovisningsrutiner för att säkerställa en enhetlig tillämpning av principerna för finansiell rapportering och interna kontroller.

Uppföljning

Ekonomi & Finans följer upp den finansiella rapporteringen. Samtliga affärsområden samt större affärsstödjande enheter följs upp i Performance Reviews, där vd, koncernfinanschef, koncernriskchef och respektive ansvarig affärschef medverkar. Mötena omfattar finansiell utveckling samt strategiska och operativa överväganden i verksamhetsplaneringen. Årlig uppföljning och granskning av väsentliga kontroller utförs även av den verksamhet som tillhandahålls sparbankerna. Denna resulterar i ett årligt tredjepartsintyg där den interna kontrollen, kring tjänster som banken tillhandahåller sparbankerna, utvärderas och granskas av oberoende part.

Uppföljning av de kontroller som ingår i IKFR ramverket görs för att säkerställa processens tillförlitlighet. Självutvärdering utförs regelbundet och resultatet från uppföljningen rapporteras till Ekonomi & Finans ledning.

Styrelse



Lars Idermark

Födelseår

Född 1957
Styrelseordförande sedan 2016, vice ordförande 2013–2016, styrelseordförande 2010–2013

Aktieinnehav¹

Eget och närståendes aktieinnehav i Swedbank: 38

I Swedbank som:

■ Styrelsen, ordförande
■ Ersättningsutskottet, ordförande
■ Risk- och Kapitalutskottet, ledamot
Närvaro: ■ 16/16 ■ 12/12 ■ 14/14
Totalt årsarvode: ■ 2 460 000 ■ 100 000 ■ 225 000

Lars Idermark har utöver stor kunskap om bankvärlden, bland annat från Förenings-sparbanken, också erfarenhet från ett flertal andra branscher, både operativt och strategiskt. Som tidigare ordförande bidrar han även till kontinuitet och stöd till övriga delaktiga i styrelsearbetet.

Ledamotens oberoende

Oberoende i förhållande till banken och bankledningen och oberoende i förhållande till bankens större aktieägare.

Utbildning

Master Business Administration

Bankspecifik erfarenhet

Operativ: 11 år, Bankstyrelse: 17 år

Arbetslivs- erfarenhet

Vd Södra Skogsägarna
Vd och koncernchef Post Nord AB • Vd och koncernchef, Kooperativa Förbundet Ek För. • Vd, Andra AP-fonden • Ställföreträdande vd och koncernchef, Capio AB • Vice vd och ställföreträdande vd och koncernchef, FöreningsSparbanken AB (Swedbank) • Ekonomi- och finansdirektör och vice vd, Föreningsbanken AB • Vd och koncernchef, LRF Holding AB

Andra väsentliga uppdrag



Ulrika Francke

Födelseår

Född 1956
Vice ordförande sedan 2016, styrelseledamot sedan 2002

Eget och närståendes aktieinnehav i Swedbank: 14 350

■ Styrelsen, vice ordförande
■ Ersättningsutskottet, ledamot
■ Risk- och Kapitalutskottet, ledamot
■ Revisionsutskottet, ledamot
Närvaro: ■ 16/16 ■ 12/12 ■ 13/14 ■ 6/6
Totalt årsarvode: ■ 825 000 ■ 100 000 ■ 225 000 ■ 225 000

Ulrika Francke bidrar med kunskande inom fastighetsmarknad och utveckling samt har lång erfarenhet av bankstyrelse. Från sin tidigare roll som vd och koncernchef för ett av Sveriges ledande konsultföretag bidrar hon med kunskaper inom samhällsbyggnad.

Oberoende i förhållande till banken och bankledningen och oberoende i förhållande till bankens större aktieägare.

Universitetsstudier

Bankstyrelse: 23 år

Heltidsarbetande styrelseledamot

Vd och koncernchef, Tyréns AB • Vd och koncernchef, SBC Sveriges Bostadsrättscentrum AB • Förvaltningschef och Borgarråd, Stockholms Stad • Vd och koncernchef, Fastighets AB Brommastaden

Tyréns AB, leadmot • Knightec AB, ledamot • Omega tjänsteförbunden, ledamot • Hexagon AB, ledamot • IVA Avd III, ordförande • BIM Alliance, ordförande • SIS, ledamot



Bodil Eriksson

Född 1953

Styrelseledamot sedan 2016

Eget och närståendes aktieinnehav i Swedbank: 0

■ Styrelsen, ledamot
■ Ersättningsutskottet, ledamot
Närvaro: ■ 15/16 ■ 11/12
Totalt årsarvode: ■ 550 000 ■ 100 000

Bodil Eriksson är vd för Volvo Car Mobility och har en bred och gedigen varumärkeskompetens. Hon har också erfarenhet från detaljhandeln och varit medlem i Axfoods koncernledning och arbetat på SCA.

Oberoende i förhållande till banken och bankledningen och oberoende i förhållande till bankens större aktieägare.

Universitetsstudier

Bankstyrelse 2 år (2016)

Vd, Volvo Car Mobility

Executive Vice President, Volvo Cars USA, LLC • Senior Vice President, Volvo Car Group • Vice vd, Apotek Hjärtat • Senior Vice President, SCA • Vice vd, Axfood

1) Innehav per 31 december 2017.

**Mats Granryd**

Född 1962
Styrelseledamot sedan 2017

Eget och närståendes aktieinnehav
i Swedbank: 0

■ Styrelsen, ledamot
■ Revisionsutskottet, ledamot
Närvaro: ■ 13/13 ■ 4/5
Totalt årsarvode: ■ 550 000 ■ 225 000

Mats Granryd kommer från telekombranschen och är, med sin erfarenhet från Ericsson och Tele 2, van att leda stora bolag i en reglerad miljö.

Oberoende i förhållande till banken och bankledningen och oberoende i förhållande till bankens större aktieägare.

M.Sc. KTH

Bankstyrelse: 1 år (2017)

Generaldirektör för GSMA
Vd och Koncernchef Tele 2 • Ledande befattningar inom Ericsson

COOR, ordförande

**Bo Johansson**

Född 1965
Styrelseledamot sedan 2017

Eget och närståendes aktieinnehav
i Swedbank: 0

■ Styrelsen, ledamot
■ Risk- och Kapitalutskottet, ledamot
Närvaro: ■ 13/13 ■ 11/11
Totalt årsarvode: ■ 550 000 ■ 225 000

Bo Johansson har en gedigen bakgrund inom sparbanksrörelsen och i Swedbank, där han arbetat under en stor del av sitt yrkesliv. I dag leder han en sparbank.

Bo Johansson är verkställande direktör i Sparbanken Sjuhärad, vilket enligt Svensk kod för bolagsstyrning är att anses som ett närstående företag till Swedbank. Bo Johansson anses inte vara oberoende i förhållande till banken och bankledningen. Bo Johansson anses vara oberoende i förhållande till bankens större aktieägare.

Civilekonom

Operativ: 21 år
Bankstyrelse: 1 år (2017)

Vd, Sparbanken Sjuhärad AB
Bankdirektör Swedbank AB Jämtland/Härjedalen • Chef Trade Finance, Swedbank Markets • Sparbanksdirektör Härjedalen • Stf kontorschef Sparbanken Sveg

**Camilla Linder**

Född 1968
Arbetsagarrepresentant sedan 2015
och suppleant från 2013

Eget och närståendes aktieinnehav
i Swedbank: 540

■ Styrelsen, ledamot, arbetsagarrepresentant
Totalt årsarvode: Inget arvode

Camilla Linder är arbetsagarrepresentant och har lång erfarenhet av bankverksamhet från exempelvis kontorsrörelsen.

Ej tillämplig.

Gymnasieutbildning

Operativ: 23 år

Banktjänsteman, Swedbank AB
Sparbanken Alfa • Föreningsparbanken

Finansförbundets koncernklubb
Swedbank, ordförande • SPK, ledamot

Födelseår

Aktieinnehav¹

I Swedbank som:

Ledamotens oberoende

Utbildning

Bankspecifik erfarenhet

Arbetslivs- erfarenhet

Andra väsentliga uppdrag

1) Innehav per 31 december 2017.

Styrelse



Roger Ljung

Födelseår	Född 1967 Arbetsagarrepresentant sedan 2015
Aktieinnehav¹	Eget och närståendes aktieinnehav i Swedbank: 167
I Swedbank som:	<ul style="list-style-type: none"> Styrelsen, ledamot, arbetsagarrepresentant Totalt årsarvode: Inget arvode Roger Ljung är arbetsagarrepresentant och har bred erfarenhet inom Swedbank.

Ledamotens oberoende	Ej tillämplig.
-----------------------------	----------------

Utbildning	Gymnasieutbildning
-------------------	--------------------

Bankspecifik erfarenhet	Operativ: 31 år
--------------------------------	-----------------

Arbetslivserfarenhet	Företagsrådgivare, Swedbank AB Privatrådgivare, kontorschef, Swedbank
-----------------------------	---

Andra väsentliga uppdrag	Finansförbundets förbundsstyrelse, ledamot • Finansförbundets koncernklubb Swedbank, vice ordförande • Finans och försäkringsbranschens A-kassa, ledamot • SPK, vice ordförande
---------------------------------	---



Peter Norman

Födelseår	Född 1958 Styrelseledamot sedan 2016
Aktieinnehav¹	Eget och närståendes aktieinnehav i Swedbank: 0
I Swedbank som:	<ul style="list-style-type: none"> Styrelsen, ledamot Risk- och Kapitalutskottet, ledamot Revisionsutskottet, ledamot Närvaro: ■ 16/16 ■ 14/14 ■ 6/6 Totalt årsarvode: ■ 550 000 ■ 225 000 ■ 225 000

Peter Norman är ekonom med en gedigen finansiell bakgrund. Han är tidigare finansmarknadsminister, verkställande direktör för 7:e AP-fonden och direktör vid Riksbanken. Han har också 20 års erfarenhet av kapitalförvaltning i ledande befattningar.

Ledamotens oberoende	Oberoende i förhållande till banken och bankledningen och oberoende i förhållande till bankens större aktieägare.
-----------------------------	---

Utbildning	Examen i nationalekonomi
-------------------	--------------------------

Bankspecifik erfarenhet	Swedbanks styrelse 2 år (2016) Carnegie Banks styrelse 2 år (2008–2009)
--------------------------------	--

Arbetslivserfarenhet	Heltidsarbetande styrelseledamot Finansmarknadsminister • Vd, Sjunde AP-fonden • Vd, Alfred Berg Asset Management • Direktör, Sveriges Riksbank
-----------------------------	---

Andra väsentliga uppdrag	Ambrosia Asset Management AB, ordförande • COIN – Investment Consulting Group AB, ordförande • Pepins Group AB, ordförande • Svenska Taxiförbundet, ordförande • Stockholm Resilience Center, ledamot • Kungliga Musikhögskolan, ledamot
---------------------------------	--



Annika Poutiainen

Födelseår	Född 1970 Styrelseledamot sedan 2017
Aktieinnehav¹	Eget och närståendes aktieinnehav i Swedbank: 0
I Swedbank som:	<ul style="list-style-type: none"> Styrelsen, ledamot Revisionsutskottet, ledamot Närvaro: ■ 13/13 ■ 5/5 Totalt årsarvode: ■ 550 000 ■ 225 000

Annika Poutiainen har arbetat med frågor rörande regerleftelevnad och övervakning under större delen av sitt yrkesliv, bland annat som chef för marknadsövervakningen på Nasdaq Nordic och enhetschef på Finansinspektionen.

Ledamotens oberoende	Oberoende i förhållande till banken och bankledningen och oberoende i förhållande till bankens större aktieägare.
-----------------------------	---

Utbildning	Jur Kand, Helsingfors Universitet och LL.M. Banking and Finance, King's College, London
-------------------	---

Bankspecifik erfarenhet	Bankstyrelse: 1 år (2017)
--------------------------------	---------------------------

Arbetslivserfarenhet	Egen företagare i bolaget Alpha Leon AB Nasdaq Nordic, Chef marknadsövervakningen • Finansinspektionen, enhetschef • Linklaters London, advokat
-----------------------------	---

Andra väsentliga uppdrag	eQ Abp, ledamot • Saferoad AS, ledamot • Ledamot, Stiftelsen Carpe Diem med syfte att driva Fredrikshovs Slotts Skola AB • Nasdaq Helsinki Listing committee
---------------------------------	--

1) Innehav per 31 december 2017.

**Siv Svensson**

Född 1957
Styrelseledamot sedan 2010

Eget och närståendes aktieinnehav
i Swedbank: 1 500

■ Styrelsen, ledamot
■ Revisionsutskottet, ordförande
Närvaro: ■ 16/16 ■ 6/6
Totalt årsarvode: ■ 550 000 ■ 350 000

Siv Svensson har en lång och bred erfarenhet av bank och i finansiell sektor, såväl strategiskt som operativt, samt bidrar med struktur, djupa insikter om kundrelationer och processer, medarbetarfrågor samt erfarenhet från nordiskt näringsliv.

Oberoende i förhållande till banken och bankledningen och oberoende i förhållande till bankens större aktieägare.

Examen internationell ekonomlinje

Operativ: 29 år, Bankstyrelse: 8 år

Heltidsarbetande styrelseledamot
Vd Sefina Finance AB • Vd Sefina Svensk Pantbelåning AB • Vice vd och regionbankschef Norr- och Mellan-Sverige, Nordea AB • Group Controller och Nordic Head of Global Operation Services, Nordea AB • Group Controller, Merita Nordbanken AB • Administrativ chef, PK Fondkommission AB

SJ AB, ledamot • Allba Holding AB, ledamot
• Karolinska sjukhuset, ledamot

**Magnus Uggla**

Född 1952
Styrelseledamot sedan 2017

Eget och närståendes aktieinnehav
i Swedbank: 10 000

■ Styrelsen, ledamot
■ Risk- och kapitalutskottet, ordförande
Närvaro: ■ 13/13 ■ 11/11
Totalt årsarvode: ■ 550 000 ■ 400 000

Magnus Uggla har en bred bakgrund från Handelsbanken, varav huvudelen som vice vd och chef för Handelsbanken International, Handelsbankens verksamhet i Storbritannien samt regionschef för Stockholmsregionen.

Oberoende i förhållande till banken och bankledningen och oberoende i förhållande till bankens större aktieägare.

Civilingenjör, KTH. Civilekonom, Handelshögskolan i Stockholm. Stanford Executive Program

Operativ: 32 år
Bankstyrelse: 1 år (2017)

Heltidsarbetande styrelseledamot
Vice vd Svenska Handelsbanken • Axel Johnson AB • Industridepartementet • Sveriges Riksbank

Födelseår**Aktieinnehav¹****I Swedbank som:****Ledamotens oberoende****Utbildning****Bankspecifik erfarenhet****Arbetslivs- erfarenhet****Andra väsentliga uppdrag**

1) Innehav per 31 december 2017.

Ledning



Birgitte Bonnesen

Vd och koncernchef
Född 1956. Anställd sedan 1987
**Eget och närståendes aktie-
innehav i Swedbank:**¹ 9 368
Utbildning: Masterexamen
i ekonomi och moderna språk,
Executive MBA



Aet Altroff

Chef för Group Customer Value
Management
Född 1972. Anställd sedan 1994
**Eget och närståendes aktie-
innehav i Swedbank:**¹ 826
Utbildning: BBA Marketing and
Foreign Economy



Ģirts Bērziņš

Strategichef för Digital Banking
Född 1973. Anställd 1996–2007
och sedan 2011
**Eget och närståendes aktie-
innehav i Swedbank:**¹ 585
Utbildning: Masterexamen
i ekonomi



Elisabeth Beskow

Chef för Stora företag och
institutioner
Född 1967. Anställd sedan 2011
**Eget och närståendes aktie-
innehav i Swedbank:**¹ 300
Utbildning: MBA



Mikael Björknert

Koncernstrategichef
Född 1966. Anställd sedan 2010
**Eget och närståendes aktie-
innehav i Swedbank:**¹ 3 000
Utbildning: Civilekonom
**Väsentliga uppdrag utanför
Swedbank:** Nasdaq Nordic, ledamot
• UC, ledamot



Lars-Erik Danielsson

Koncernkreditchef
Född 1962. Anställd sedan 1990
**Eget och närståendes aktie-
innehav i Swedbank:**¹ 3 450
Utbildning: Studier i ekonomi



Anders Ekedahl

Chef för Group IT
Född 1960. Anställd sedan 1987
**Eget och närståendes aktie-
innehav i Swedbank:**¹ 17 176
Utbildning: Civilekonom



Björn Elfstrand

Chef för Group Savings
Född 1964. Anställd sedan 1989
**Eget och närståendes aktie-
innehav i Swedbank:**¹ 26 300
Utbildning: Civilekonom
**Väsentliga uppdrag utanför
Swedbank:** Europay Sweden
(MasterCard), vice ordförande •
Eufiserv Payments s.c.r.l, ledamot



Charlotte Elsnitz

Chef för Baltisk bankverksamhet
Född 1969. Anställd sedan 2007
**Eget och närståendes aktie-
innehav i Swedbank:**¹ 2 736
Utbildning: Civilekonom

¹) Innehav per 31 december 2017.



Ragnar Gustavii

Chef vd-staber
Född 1961. Anställd sedan 2017
**Eget och närståendes aktie-
innehav i Swedbank:**¹ 31 039
Utbildning: Macroeconomics &
Business Administration



Cecilia Hernqvist

Chef för Compliance
Född 1960. Anställd sedan 1990
**Eget och närståendes aktie-
innehav i Swedbank:**¹ 11 525
Utbildning: Jur.kand



Anders Karlsson

Koncernfinanschef
Född: 1966. Anställd sedan 2010
**Eget och närståendes aktie-
innehav i Swedbank:**¹ 5 571
Utbildning: Civilekonom



Leif Karlsson

Chef för Group Lending & Payments
Född: 1966. Anställd sedan 1990
**Eget och närståendes aktie-
innehav i Swedbank:**¹ 1 728
Utbildning: Civilekonom
**Väsentliga uppdrag utanför
Swedbank:** Bankgirot, ledamot



Ola Laurin

Chef för Stora företag och institutioner
Född 1971. Anställd sedan 2000
**Eget och närståendes aktie-
innehav i Swedbank:**¹ 5 303
Utbildning: Civilekonom



Lars Ljungälv

Chef för Stora företag
Född 1969. Anställd sedan 2014
**Eget och närståendes aktie-
innehav i Swedbank:**¹ 25 000
Utbildning: Civilekonom
**Väsentliga uppdrag utanför
Swedbank:** Honorär konsul för
Danmark i Sverige • Donationssty-
relsen, Lunds universitet, ledamot



Lotta Lovén

Chef för Digital Banking
Född 1967. Anställd 1986–1999
och sedan 2004
**Eget och närståendes aktie-
innehav i Swedbank:**¹ 1 866
Utbildning: Marknadsekonom
**Väsentliga uppdrag utanför
Swedbank:** Finansiell ID-teknik,
ledamot

1) Innehav per 31 december 2017.



Helo Meigas

Koncernriskchef
Född 1965. Anställd sedan 2004
**Eget och närståendes aktie-
innehav i Swedbank:**¹ 11 196
Utbildning: Masterexamen i inter-
nationell affärsjuridik och finans



Carina Strand

Chef för HR
Född 1964. Anställd sedan 2017
**Eget och närståendes aktie-
innehav i Swedbank:**¹ 0



Christer Trägårdh

Chef för Svensk bankverksamhet
Född 1963. Anställd sedan 2014
**Eget och närståendes aktie-
innehav i Swedbank:**¹ 1 000
Utbildning: Civilekonom, Executive
MBA