

# Bolagsstyrningsrapport

## Allmänt

Swedbank AB ("Swedbank") är ett publikt, börsnoterat bankaktiebolag med cirka 338 000 aktieägare och är moderbolag i Swedbank-koncernen. Koncernens verksamhet bedrivs i Sverige, Danmark, Estland, Finland, Japan, Kina, Lettland, Litauen, Luxemburg, Norge, Ryssland, Spanien, Ukraina och USA. Antalet medarbetare i koncernen per sista december 2008 uppgick till 21 280. I enlighet med NASDAQ OMX (Stockholm) noteringsavtal tillämpar Swedbank Svensk kod för bolagsstyrning ("Koden"). Koden är ett led i självreglering inom det svenska näringslivet och bygger på principen följ eller förklara. Det innebär att ett bolag som tillämpar Koden kan avvika från enskilda regler under förutsättning att skälen till varje avvikelse anges. Denna bolagsstyrningsrapport har upprättats av Swedbanks styrelse i enlighet med Kodens regler. Rapporten ingår i den tryckta årsredovisningen men är inte en del av årsredovisningshandlingarna och har inte granskats av Swedbanks revisor.

## Ägarstruktur

Swedbanks aktier är noterade på NASDAQ OMX (Stockholm) sedan 1995. Antalet aktieägare uppgick den 30 januari 2009 till 338 215. Största aktieägare var Sparbanksstiftelsernas Förvaltningsaktiebolag med 19,3 procent av kapitalet. 321 471 aktieägare eller 95 procent av ägarna hade färre än 1 000 aktier. 13,5 procent av kapitalet innehades av utländska ägare. Närmare information om aktieägare och aktieinnehav finns på sidan 42 i årsredovisningen.

## Bolagsstämma

Aktieägarnas rätt utövas på bolagsstämma i Swedbank. Årsstämma ska hållas årligen. Utöver Årsstämma kan extra bolagsstämmor hållas. Swedbank håller normalt Årsstämma före april månads utgång. Om särskilda skäl finns kan stämma hållas därefter men senast den sista juni varje år. Årsstämma hålls normalt i Stockholm men kan också hållas i Göteborg, Malmö eller Umeå. Swedbank anger i sin bokslutskommuniké och på hemsidan var och när Årsstämma kommer att hållas.

Kallelse till Årsstämma sker normalt omkring fem veckor före stämman. Kallelsen publiceras i Dagens Nyheter, Svenska Dagbladet, Post- och Inrikes Tidningar och minst en ytterligare tidning, vanligen Dagens Industri. Kallelsen finns även på Swedbanks hemsida. Årsstämma genomförs på svenska och simultantolkas till engelska. Material inför och i samband med stämman, även stämmoprotokollet, är på svenska men översätts till engelska. Handlingarna hålls tillgängliga på Swedbanks hemsida.

## Rätt att delta i bolagsstämma

Swedbank är ett avstämningsbolag, vilket innebär att aktieboken förs av Värdepapperscentralen AB. Alla aktieägare som är direkt registrerade i aktieboken den femte vardagen före stämman och som anmält sitt deltagande till Swedbank i tid har rätt att delta i stämman. Aktieägare kan antingen närvara vid bolagsstämman själv eller genom att sända ett ombud. Aktieägare får ta med sig högst två biträden. Swedbank ger aktieägare möjlighet att anmäla sig till stämman på flera olika sätt. Av kallelsen framgår på vilket sätt och inom vilken tid aktieägare ska anmäla sig för att ha rätt att delta i stämman.

## Ärenden och handlingar till bolagsstämma

Aktieägare som vill få ett ärende behandlat på Årsstämma måste skriftligen begära detta hos styrelsen. Sådan begäran måste vara styrelsen tillhanda normalt senast sju veckor före stämman.

## Styrelse och revisorer

Bolagsstämman, normalt sett Årsstämman, väljer styrelseledamöter inklusive styrelseordförande och i förekommande fall, revisorer. Styrelseledamots mandatid är inte längre än ett år. Nominering av styrelseledamöter, inklusive styrelseordförande och revisorer sker genom en valberedning. Principerna för utseende av valberedning beslutas av stämman.

## Valberedning

Årsstämman 2008 fattade beslut om de principer som gäller för utseende av valberedning inför stämman 2009. Valberedningen består av fem ledamöter. Styrelsens ordförande, som ingår som ledamot i valberedningen, kontaktar Swedbanks fyra största aktieägare eller ägargrupper, med utgångspunkt från känt aktieägarande den 30 augusti 2008, vilka utgör resterande fyra ledamöter. Valberedningen väljer inom sig ordförande, vilken inte får vara styrelsens ordförande. Ledamot som lämnar valberedningen innan dess arbete är slutfört ska ersättas, om valberedningen så beslutar, med en annan person som representerar samme aktieägare eller med en person som representerar den aktieägare som storleksmässigt står näst i tur. Ingen ersättning för arbete eller nedlagda kostnader ska utgå till ledamot av valberedningen. Valberedningen har rätt att på bankens bekostnad engagera rekryteringskonsult eller andra externa konsulter som valberedningen anser nödvändig för fullgörande av sin uppgift. Valberedningen har inför Årsstämman 2009 lämnat förslag till stämмоordförande, ordförande och övriga ledamöter i styrelsen. Dessutom har valberedningen föreslagit stämman all ersättning

## STYRELSELEDAMÖTER KALENDERÅRET 2008

Ledamot	Befattning (ledamot sedan)	Oberoende enligt bolagskoden	Oberoende enligt noteringsavtalet	Totalt arvode, inkl. utskott/kommitté-arvode	Kompensationskommittén (KK) 8 st möten	Kreditutskottet (KU) 22 st möten	Revisionsutskottet (RU) 6 st möten	Närvaro styrelsemöten (S) 20 st möten (närvaro utskotts-/Kommittémöten)
Carl Eric Stålborg	Ordf (2003)	Nej, anställd i banken	Ja	1 700 000, varav KK 100 000, KU 250 000	Ordf.	Ordf.		S = 100% KK = 100% KU = 86%
Ulrica Francke	Vice ordf (2002)	Ja	Ja	1 200 000, varav KK 100 000 RU 175 000 KU 250 000	Ledamot	Ledamot	Ordf.	S = 95% KK = 100% KU = 82% RU = 100%
Gail Buyske	Ledamot (2007)	Ja	Ja	525 000, varav RU 125 000			Ledamot	S = 100% RU = 100%
Simon F.D. Ellis	Ledamot (2007)	Ja	Ja	650 000, varav KU 250 000		Ledamot		S = 100% KU = 69% (efter stämma)
Berit Hägglund-Marcus	Ledamot (2005)	Ja	Ja	625 000, varav KK 100 000 RU 125 000	Ledamot		Ledamot	S = 100% KK = 100% RU = 67%
Göran Johnsson	Ledamot (1997)	Ja	Ja	650 000, varav KU 250 000		Ledamot		S = 95% KU = 95%
Helle Kruse Nielsen	Ledamot (2008)	Ja	Ja	400 000 kr				S = 100% (efter stämma)
Anders Nyblom	Ledamot (2006)	Ja	Ja	400 000 kr				S = 100% KU = 89% (före stämma)
Kristina Jansson	Ledamot, arbetstagarrepresentant	Ej tillämpligt	Ej tillämpligt	Inget arvode				S = 93% (efter stämma)
Monica Hellström	Ledamot, arbetstagarrepresentant	Ej tillämpligt	Ej tillämpligt	Inget arvode				S = 85%

som ska utgå på grund av styrelseuppdraget för ordförande, övriga stämموالدا ledamöter och arvode till revisorn. Slutligen har valberedningen lämnat förslag till principer för utseende av valberedning inför Årsstämman 2010.

#### Valberedningen inför Årsstämman 2009 består av följande personer:

Hans Laufeld, ordförande representant för Sparbanksstiftelsernas Förvaltningsaktiebolag och Sparbanksstiftelser, Peder Hasslev, representant för AMF Pension och AMF Pension fondförvaltning, Erik Hägglov (ersatt Lennart Ohlstenius), representant för Sparbanker och Sparbankernas Riksförbund, Torgny Wännström, representant för AFA Försäkring samt Carl Eric Stålborg, Swedbanks styrelseordförande.

Valberedningen har haft ett flertal möten och däremellan haft andra kontakter. Valberedningens ledamöter har inte erhållit något arvode från Swedbank för sitt arbete. Valberedningen har tagit del av utvärdering av styrelsens arbete. Utvärderingen baseras dels på samtal mellan ordföranden och varje styrelseledamot, dels på en skriftlig enkät. Valberedningen har diskuterat behovet av kompetens och styrelsens sammansättning

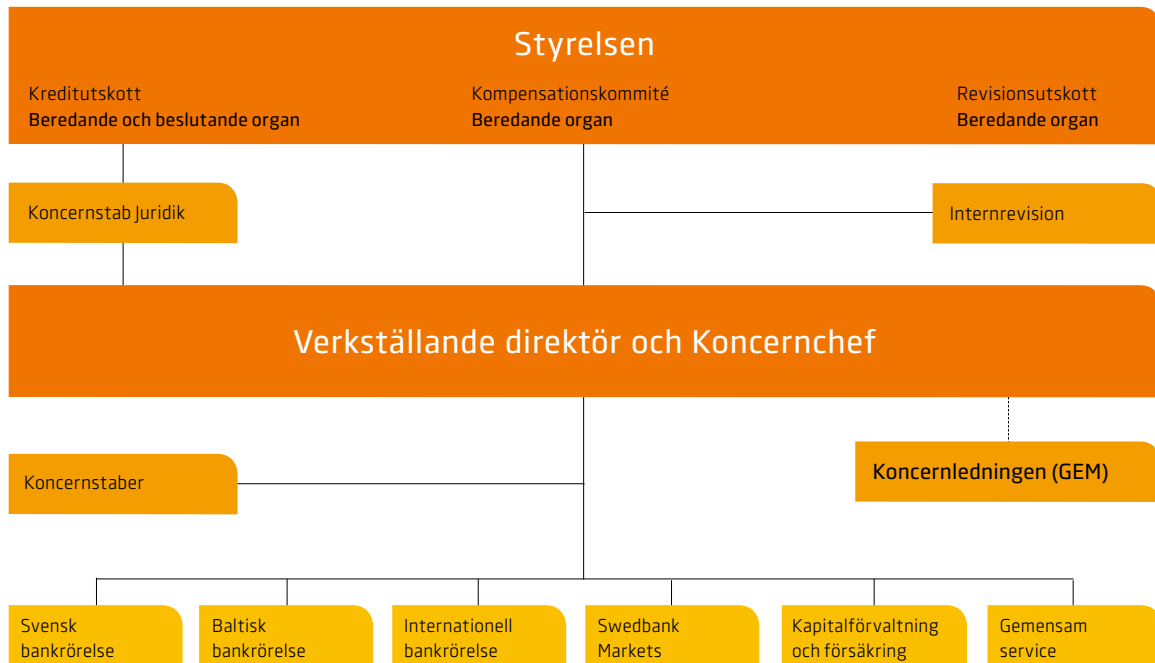
med hänsyn till Swedbanks strategier. Valberedningen har, på bankens bekostnad, engagerat en rekryteringskonsult. Aktieägare har kunnat lämna förslag till valberedningen till och med den 23 januari 2009.

#### Styrelsens sammansättning m.m.

Vid Årsstämman 2008 valdes åtta styrelseledamöter. I styrelsen ingår även två ledamöter utsedda av Finansförbundet. Dessutom har Finansförbundet respektive SACO utsett vardera en suppleant. Suppleanterna deltar inte regelmässigt i styrelsens möten. Verkställande direktören är inte medlem av styrelsen men närvarar vid styrelsens möten, utom vid ärenden där denne på grund av jäv inte får närvara, som t.ex. när verkställande direktörens arbete utvärderas. Chefen för internrevision och styrelsens sekreterare, tillika bankens chefsjurist, närvarar vid styrelsens möten.

Den av Årsstämman 2008 nyvalda styrelseledamoten Helle Kruse Nielsen har genomgått en introduktionsutbildning i Swedbanks regi. Hon har i egenskap av ledamot av annat svenskt börsbolag redan tidigare genomgått utbildning arrangerad av OMX Nordic Exchange (Stockholm)

## OPERATIONELL STRUKTUR



Inför varje styrelsesammanträde skickas förslag till dagordning ut tillsammans med fördjupningsmaterial. Handlingarna skickas normalt ut en vecka i förväg. Materialet till styrelsemöten sparas elektroniskt, även sådana handlingar som inte biläggs protokoll.

#### Styrelsens organisation och arbete i allmänhet

Styrelsens arbetsfördelning framgår av dess arbetsordning samt särskilda instruktioner för styrelsens kompensationskommitté och övriga utskott. Styrelsen utser och entledigar verkställande direktören och dennes ställföreträdare. Arbetsuppdelningen mellan styrelsen och verkställande direktören, inklusive styrelsens ordförande och verkställande direktören framgår av styrelsens arbetsordning och styrelsens instruktion för verkställande direktören. Styrelsen har en kompensationskommitté, ett kreditutskott och ett revisionsutskott. Kreditutskottet är det enda utskott med beslutanderätt. Därutöver har styrelsen en oberoende granskningsfunktion direkt underställd styrelsen till sitt förfogande (internrevisionen). Internrevisionens uppgift är att granska och utvärdera effektivitet, styrning, riskhantering och kontroll i koncernen. Funktionen arbetar proaktivt med att föreslå förbättringar i den interna kontrollen.

Styrelsens ordförande har vissa angivna ansvarsområden, bland annat att:

- Följa verkställande direktörens arbete, vara diskussionspartner och utgöra stöd till denne samt övervaka att styrelsens beslut, anvisningar och instruktioner implementeras,
- tillse att styrelsens ansvar för riskkontroll upprätthålls via erforderliga instruktioner och riskrapporter,

- tillse att styrelsens ansvar för den oberoende granskningsfunktionen upprätthålls (innebärande att funktionen arbetar och rapporterar enligt fastställda instruktioner),
- organisera och leda styrelsens arbete och uppmuntra en öppen och konstruktiv diskussion i styrelsen och initiera utveckling av styrelsens kompetens i frågor av betydelse för verksamheten, inklusive utvärdering av styrelsens arbete.

Styrelsens arbetsordning tar i huvudsak upp styrelsens strategiska och kravställande roll, styrelsens ansvar för risker, intressekonflikter och jäv, kompensationskommittén och övriga utskott, styrelsens särskilda beslutsfrågor, vilka beslut som tas vid konstituerande styrelsesammanträde, firmateckning, utvärdering, sekretess och formaliafrågor (exempelvis utskick inför möten, närvaro av andra än ledamöter, föredragningar, justering, innehåll och tillhandahållande av protokoll).

Minst två gånger per år rapporterar revisorn inför styrelsen om sin granskning och iakttagelser, varav en gång i verkställande direktörens frånvaro. Därutöver träffar revisorn regelbundet styrelsens ordförande samt ordföranden i revisionsutskottet.

#### Kompensationskommittén

Styrelsens kompensationskommitté förbereder ersättningsfrågor inför beslut i styrelsen, såsom:

- Lön, pension, bonus och övriga förmåner för ledande befattningshavare enligt ersättningspolicyn, antagen av årsstämman samt för chefen för Internrevision och styrelsens sekreterare,

- styrelsens förslag till årsstämman avseende riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare, incitamentspolicy för koncernen och övriga relaterade dokument,
- beslut enligt policys inom ersättningsområdet,
- förändringar i avsättningskriterierna för Swedbankkoncernens resultatandelsstiftelse Kopparmyntet och förslag till årlig avsättning,
- frågor rörande bankens pensionsstiftelser som enligt styrelsens arbetsordning ska beslutas av styrelsen,
- övriga ersättningsfrågor som avviker från fastställda policys eller i övrigt är av principiell karaktär.

På Årsstämman 2008 fattades beslut om riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare, i enlighet med förslag från styrelsen. Läs mer på sidan 45.

Swedbank har inte haft något aktie- eller aktiekursrelaterat incitamentsprogram under 2008.

Kommittén består av tre styrelseledamöter. Ledamöterna i kommittén under 2008 har varit Carl Eric Ståhlberg, ordförande, Ulrika Francke och Berit Hägglund-Marcus. Kommittén har under 2008 haft 8 sammanträden.

#### Kreditutskottet

Styrelsens kreditutskott förbereder kreditärenden inför behandling av styrelsen och fattar i övrigt beslut i kreditärenden inom de belopp som fastställts av styrelsen. Därutöver tillstyrker utskottet strategier för kreditriskerna inför behandling av styrelsen.

Kreditutskottet består av högst fem ledamöter som styrelsen utser inom sig. Verkställande direktören är adjungerad i utskottet. För beslut erfordras att minst tre personer bland utskottets ledamöter är närvarande. Om någon av de närvarande reserverar sig mot ett beslut ska ärendet hänskjutas till styrelsen för avgörande. Ärenden som bedöms vara av principiell beskaffenhet eller i övrigt av större vikt ska alltid beslutas av styrelsen.

Ledamöter i utskottet har sedan årsstämman 2008 varit Carl Eric Ståhlberg, ordförande, Simon Ellis, Ulrika Francke och Göran Johnsson. Utskottet har under 2008 haft 22 sammanträden.

#### Revisionsutskottet

Styrelsens revisionsutskott är ett beredande organ till styrelsen och ska genom sitt arbete och i dialog med såväl externrevisorn som chefen för Internrevisionen ge styrelsen ökade möjligheter till information om:

- Potentialer till förbättringar av organisation och processer utifrån styrning, riskhantering och kontroll,
  - tillförlitligheten och effektiviteten i den finansiella rapporteringen,
  - revisorns arbete bedrivits effektivt och i övrigt nöjaktigt.
- Utskottets huvudsakliga uppgift är att ge styrelsen ökade möjligheter till information om eventuella brister i rutiner och orga-

nisation utifrån styrning, riskhantering och kontroll. Revisionsutskottet granskar tillförlitligheten och effektiviteten i den finansiella rapporteringen och att revisorns arbete bedrivits effektivt och i övrigt nöjaktigt.

Revisionsutskottet består av högst fyra av styrelsen inom sig utsedda ledamöter och är beslutför om mer än hälften av hela antalet ledamöter är närvarande, eller om utskottet består av fyra ledamöter om tre ledamöter är närvarande – varav ordförande ska vara närvarande. Ledamöter sedan årsstämman 2008 har varit Ulrika Francke, ordförande, Gail Buyske och Berit Hägglund-Marcus. Samtliga ledamöter är oberoende enligt definitionen i Koden. Utskottet har under 2008 haft 6 sammanträden.

#### Styrelsens arbete under 2008

Under 2008 hölls 20 möten i styrelsen, varav 2 per capsulam. Samtliga möten har hållits i Stockholm. Styrelsen fastställer en årsplan för sitt arbete, normalt vid det konstituerande mötet, där styrelsen bestämmer vilka fördjupningsfrågor som ska behandlas. Frågor som varit aktuella under 2008 har bland annat varit belysning och genomgång av samtliga strategiska affärsområden, kapitalmarknadens syn på banken, klimatförändringens inverkan på verksamheten, genomgång av IT-verksamheten, ICAAP, rekrytering av ny verkställande direktör, nyemission.

Nuvarande verkställande direktör går i pension under april månad varför ingen utvärdering av verkställande direktörens prestationer för 2008 har skett, inte heller har några nya mål fram till april 2009 fastställts.

Styrelsen följer den löpande verksamhetens risker och kapital-situation och får för detta ändamål en riskrapport vid varje möte. Styrelsen får dessutom rapporter om säkerhetssituationen och regelefterlevnaden.

Ingen avvikande mening har antecknats i någon beslutsfråga under året. Under 2008 rapporterade revisorn vid 2 av styrelsens möten. Vid ett av dessa möten var varken verkställande direktören eller annan person från koncernledningen närvarande.

Vid Årsstämman 2008 närvarade alla utom en styrelseledamot, koncernledningen utom en ledamot och den huvudsvarige revisorn. Vid den extra bolagsstämman som hölls i november 2008 närvarade mer än hälften av styrelsens ledamöter samt den huvudsvarige revisorn.

#### Styrelsens oberoende

Styrelsens sammansättning uppfyller såväl noteringsavtalets som Kodens krav med avseende på "oberoende ledamöter".

**Noteringsavtalet:** Ingen av de stämмоvalda ledamöterna arbetar som ledande befattningshavare i Swedbank eller dess dotterbolag. Mer än hälften av de stämмоvalda styrelseledamöterna är oberoende i förhållande till Swedbank och koncern-

ledningen. Av de åtta stämموvalda ledamöterna har en ledamot varit beroende enligt noteringsavtalets definition. Minst två av de stämموvalda ledamöterna, som är oberoende i förhållande till Swedbank, är också oberoende av Swedbanks större aktieägare och minst en av dessa två har erfarenhet av de krav som ställs på ett börsnoterat bolag.

**Koden:** Majoriteten av de stämموvalda ledamöterna är oberoende i förhållande till Swedbank och koncernledningen. Minst två av de styrelseledamöter som är oberoende i förhållande till Swedbank och koncernledningen är oberoende i förhållande till Swedbanks större aktieägare.

#### Revisorer

Utsedd revisor är Deloitte AB, Sverige med auktoriserade revisorn Jan Palmqvist som huvudansvarig revisor. Jan Palmqvist har lett revisionsuppdraget för Swedbank sedan 2003. Vid sidan av Swedbank har han revisionsuppdrag i företagen D. Carnegie AB och HEBA Fastighets AB. Dessutom är han revisor i Aktiespararna och Länsförsäkringar Stockholm. Jan Palmqvist har inga uppdrag i andra företag som påverkar hans oberoende som revisor i Swedbank.

Ersättningar till koncernens revisor redovisas i not 9 i årsredovisningen för 2008. Finansinspektionen, som är Swedbanks tillsynsmyndighet, har inte tillförordnat någon revisor för 2008.

#### Verkställande direktören och koncernledning

Verkställande direktören ansvarar för den löpande förvaltningen av Swedbank. Ansvarsfördelningen mellan styrelsen och verkställande direktören framgår, utöver vad som följer av aktiebolagslagen, av styrelsens arbetsordning respektive styrelsens instruktion för verkställande direktören. Verkställande direktören leder arbetet i koncernledningen (Group Executive Management) och fattar beslut efter samråd med dess ledamöter. Koncernledningen utgörs av (i) verkställande direktören, (ii) chefen för Baltisk bankrörelse, (iii) chefen för Svensk bankrörelse, (iv) chefen för Kunderbjudande och Produkter, (v) chefen för Hansabank i Litauen, (vi) chefen för Ekonomi och Finans, (vii) chefen för Swedbank Markets, (viii) chefen för Internationell bankrörelse och (ix) en arbetstagarledamot, totalt nio ledamöter. Koncernledningen har möten normalt två gånger per månad.

#### Affärsområden

Verkställande direktören har beslutat att Swedbank ska vara organiserad i följande sex affärsområden: Svensk bankrörelse, Baltisk bankrörelse, Internationell bankrörelse, Swedbank Markets, Kapitalförvaltning och försäkring samt Gemensam service. Närmare information om Swedbanks affärsområden finns på sidorna 16–35. Chefen för respektive affärsområde är ansvarig för affärsområdets verksamhet. Svensk bankrörelse omfattar i

huvudsak svensk retail- och företagsverksamhet. Baltisk bankrörelse omfattar retail- och företagsverksamhet i de baltiska länderna Estland, Lettland och Litauen. Internationell bankrörelse omfattar Ukrainisk och Rysk bankrörelse samt internationell bankverksamhet i övrigt. Swedbank Markets är Swedbanks investmentbank, och ansvarar bland annat för koncernens värdepappers-, ränte- och valutahandel, kvalificerad analys och rådgivning rörande aktie-, ränte- och valutamarknader, kundansvar för finansiella institutioner, Corporate Finance samt projekt-, export- och företagsfinansieringar och hantering av stora krediter. Affärsområdet Kapitalförvaltning och försäkring består av Swedbank Robur, Swedbank Försäkring och Folksam Fond. Affärsområdet Gemensam Service stödjer affärsverksamheten i övriga affärsområden genom att tillhandahålla efterfrågade service- och specialisttjänster inom t.ex. IT-området.

#### Koncernstabber

Swedbank har ett antal stabsfunktioner, såsom Kredit, Treasury, Juridik, Risk kontroll, Compliance, Ekonomi, Personal & kompetens, Investerar relationer, Samhällskontakter, Kommunikation och IT-styrning & kontroll. Koncernstabberna har bland annat till uppgift att ta fram koncerngemensamma policys för fastställande av styrelsen och koncernövergripande instruktioner för fastställande av styrelsen eller den verkställande direktören. Syftet med de koncernövergripande reglerna och processerna är att stödja den verkställande direktören och affärsverksamheten i koncernen samt att tydliggöra Swedbanks vision, affärsidé och värderingar på bankens alla marknader. Stabberna ansvarar även för att sammanställa, analysera och lämna information till verkställande direktören och styrelsen.

#### Intern kontroll

Nedanstående information avser endast organisationen av intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen. Den innehåller inte något yttrande över hur väl kontrollen har fungerat. Den externa finansiella rapporteringen i Swedbank omfattar (i) delårsrapporter, (ii) bokslutskommuniké och (iii) större delen av årsredovisningen. Den interna kontrollen i de mest väsentliga processerna i den finansiella redovisningen, med utgångspunkt i de största resultat- och balansposterna i koncernen, har under året utvärderats inom moderbolaget Swedbank AB inklusive Swedbank Markets, Swedbank Hypotek, Swedbank Robur samt Baltisk bankrörelse. Som grund för denna utvärdering och för redogörelsen nedan har Swedbank använt den så kallade COSO-modellen.

Styrelsen fastställer den övergripande organisationen, finansiella mål för såväl verkställande direktören som verksamheten och utvärderar verkställande direktörens prestationer och resultat. Verkställande direktören tillser att utvärdering av övriga

ledande befattningshavare sker. Verkställande direktören ansvarar för och tillser att koncernen har en väl strukturerad process för kompetensförsörjning.

#### **Regelverk**

Styrelsen utfärdar policys som gäller för samtliga bolag i koncernen efter fastställande i respektive bolag. Av styrelsen fastställda policys finns bland annat inom områdena etik, jämställdhet och mångfald, kommunikation, krishantering, miljö, regelefterlevnad, risker, säkerhet samt utlokalisering av verksamhet. Policys och instruktioner på styrelse- och verkställande direktörsnivå följer en fastställd struktur. För den finansiella rapporteringen finns ett koncerngemensamt regelverk, Swedbank Accounting Policies. Ett koncerngemensamt regelverk finns även för internredovisningsprinciper, planerings- och uppföljningsprocesser samt rapportrutiner. På bolagsnivå finns mer detaljerade instruktioner om praktiska konterings- och avstämningsrutiner.

#### **Rapportering**

Styrelsen fastställer rapporteringskrav i syfte att få ändamålsenlig information av det ekonomiska utfallet samt riskerna i koncernens verksamhet och hur utfall och risker påverkas i olika scenarier. Rapporteringen, som sker månatligen, sammanställs såvitt gäller risker av Group Risk Control och i övrigt av Group Finance. Rapportering sker därutöver till verkställande direktören och koncernledningen. Sedan 2006 är regelefterlevnads- och säkerhetsfunktionerna koncerngemensamma i syfte att säkerställa koncernperspektivet och oberoendet. Verkställande direktören fastställer årligen en verksamhetsplan för koncernen, inklusive IT-plan. Koncernens risker omfattas av planen. Verksamhetsplanen hanteras av varje affärsområde utifrån lokala krav och behov.

#### **Riskbedömning**

En strukturerad riskbedömning möjliggör identifiering av verksamhetens väsentliga risker. Swedbank har genom självutvärderingsprocesser dokumenterat var de väsentliga riskerna finns på såväl bolags-, affärsenhets-, funktions- som processnivå. Organisation för att bedöma riskerna utgörs framförallt av Group Risk Control – som ansvarar för hantering av operativ risk, kreditrisk, finansiell risk, säkerhet och regelefterlevnad (compliance) – och koncernens kreditstab. Därutöver finns inom respektive affärsenheter funktioner för att följa och begränsa risker, inklusive IT-risker. Vidare gör internrevisionen en årlig oberoende riskanalys, som utgör grunden för internrevisionens årliga revisionsplan, vilken fastställs av styrelsen efter beredning i revisionsutskottet.

#### **Kontrollaktiviteter**

Koncernen har övergripande kontrollaktiviteter som är gemensamma för flera processer. Ett kontinuerligt arbete bedrivs för att utvärdera, förbättra och dokumentera kontrollaktiviteter i alla väsentliga processer. Det finns en särskild process för att tillse att identifierade brister åtgärdas. Exempel på väsentliga processer är utlåning till allmänheten, utlåning till kreditinstitut, inlåning från allmänheten, upplåning från kreditinstitut, emission av värdepapper, kortinlösen, kapitalförvaltning, personaladministration, fakturahantering och finansiell rapportering. Exempel på kontrollaktiviteter är rutiner för dualitet, riskklassificering och andra rutiner för kreditbeslut, utbetalning, granskning och uppföljning av krediter, sammanställning av den totala kreditportföljen och riskprofiler. Inom andra områden kan nämnas limituppföljning, såväl manuella som maskinella avstämningsrutiner av olika positioner, stresstester, självutvärderingar samt risk- och sårbarhetsanalyser. Kontrollaktiviteter förknippade med den

finansiella redovisningen rör främst avstämningar, såväl manuella som maskinella, mot reskontror och huvudbok och omfattar bland annat rutiner för att säkerställa existens av tillgångar och skulder och att tillgångar, skulder och affärstransaktioner blivit korrekt bokförda. Den fortsatta systemutvecklingen förbättrar successivt olika kontrollaktiviteter, bland annat genom att olika manuella rutiner ersätts av maskinella. För att säkerställa att nya produkter kan hanteras i system och blir korrekt redovisade finns en särskild process för test och godkännande av nya produkter.

#### Information och kommunikation

Det concernngemensamma intranätet som introducerades under föregående år har utvecklats. Respektive land har dessutom egna intranät där alla tillämpliga regler finns tillgängliga för samtliga medarbetare. Aktuella policys, instruktioner, riktlinjer och manualer hålls löpande uppdaterade. Vidare finns kanaler för alla medarbetare att kommunicera betydelsefull information till relevanta mottagare, ytterst styrelsen, vid behov. Swedbank har ett system för så kallad whistleblower, det vill säga möjlighet för anställda att anonymt anmäla regelöverträdelser.

För kommunikation med externa parter finns en tydlig policy som anger riktlinjer för hur kommunikation bör ske. Syftet med policyn är att säkerställa att informationsskyldigheter efterlevs på ett korrekt och fullständigt sätt.

#### Uppföljning

Uppföljande enheter inom koncernen är främst Group Finance, Group Risk Control och Internrevisionen. Uppföljning sker månatligen utifrån balanserade styrkort där lönsamhet, effektivitet, risk, försäljning och marknadsandelar, kundtillfredsställelse och medarbetarskap rapporteras och utvärderas. Kvartalsvis sker fördjupade uppföljningsmöten med verkställande direktören,

ekonomi- och finansdirektören och chefen för Group Finance samt respektive affärsområde. Inom respektive affärsområde finns månatliga uppföljningsrapporter utifrån de balanserade styrkort. Resultat, risker och händelser är alltid spårbara till enskild kund och avdelning. Uppföljningsmöten sker månatligen eller minst kvartalsvis på alla olika nivåer inom respektive affärsområde. Verksamhetens risker följs upp minst månatligen av verkställande direktören och styrelsen.

#### Internrevision

Internrevisionen har till uppgift bland annat att granska och utvärdera den interna kontrollen. All revisionsverksamhet i koncernen är samordnad, det vill säga granskning planeras, genomförs och rapporteras med samma angreppssätt och metoder. Internrevisionen är en av den verkställande ledningen oberoende granskningsfunktion, direkt underställd styrelsen. Chefen för Internrevisionen rapporterar regelbundet till styrelsen, revisionsutskottet, verkställande direktören samt till den externa revisorn. Granskningen sammanfattas kvartalsvis i rapporter till styrelsen. I den skriftliga rapporteringen lämnas ett omdöme om den interna kontrollen inom olika områden, baserat på genomförda granskningar.