

Annika Falkengrens stämmotal vid Årsstämman 2016

Som alltid är det glädjande att se så många av bankens aktieägare här på Konserthuset som vi på SEB länge varit huvudsponsor av.

Bild 1

Vi har något som är unikt i SEB. Den här banken vilar på ett starkt arv av entreprenörskap, internationell utblick och långsiktighet. Alltsedan Andre Oscar Wallenberg grundade Sveriges första affärsbank har vi verkat i företagsamhetens tjänst. På bilden ser ni hans söner och sonsöner i samma rum som jag idag sitter i... till och med vid samma skrivbord.

Under alla år har vi varit företagets bank. Det fortsätter vi att vara genom att ständigt driva på förändring och alltid verka för än bättre tjänster i en allt mer föränderlig värld.

Bild 2

När jag ser tillbaka på det gångna året var det ett omvälvande år på många sätt och vis. Som bank påverkas vi starkt av utvecklingen i världen och den globala ekonomin. Våra kunder vill kunna verka i samhällen som kan blomstra och där det finns långsiktiga förutsättningar för att kunna utvecklas och växa.

Men vi lever och verkar i en exceptionell tid.

Den globala banksektorn har under de senaste åren genomgått en period av enorm förändring. Tydligt är att en del av förändringen har sitt ursprung i den globala finanskrisen. Utvecklingen i världsekonomin har inte riktigt tagit fart trots flera år av likviditetsstöd från centralbanker.

För vem hade trott att centralbanker i flera länder i Europa skulle införa negativa räntor för att få upp inflationen? De låga räntorna har inte återställt tillväxten i världsekonomin som ökade med knappt 3 procent under förra året. Sverige sticker ut med en tillväxt på över 4 procent och det samtidigt som Riksbanken infört negativ ränta. Idag är räntan minus en halv procent.

Det är tydligt att oron ökar för att normala ekonomiska samband inte längre fungerar. Den gnagande osäkerheten har syns i de kraftiga svängningarna på kapital- och aktiemarknaderna.

Bild 3

I den här miljön har vi levererat på vår tre-åriga affärsplan. För slutet av 2015 innebar också slutpunkten för den affärsplan jag presenterade här för tre år sedan.

Vi har genomfört det vi föresatte oss att göra. *(paus)*

Jag presenterade hur vi skulle fortsätta vår expansion som företagsbank i Norden och Tyskland liksom hur vi skulle bredda vår position som företagets bank här i Sverige och Baltikum. Jag talade om vår mycket solida tro på att nöjda kunder är grunden för långsiktig lönsamhet. Och att vägen dit går via en företagskultur som attraherar medarbetare med rätt värderingar som alltid sätter kunderna först. En viktig förutsättning här var vår ambition att tydligt integrera hållbarhet i all affärsverksamhet.

Jag tänkte nu kommentera hur utvecklingen har varit.

Bild 4

I dag är vi den nordiska företagsbanken.

Sedan 2010 har vi attraherat mer än 500 nya storföretag och institutioner som kunder i övriga Norden och Tyskland. Sammanlagt har vi 3 000 storföretag och institutioner som vill växa och fördjupa sina relationer med oss. En ny kund utnyttjar oftast till en början en till två tjänster för att sedan efter en tre-fyra år öka till fem eller fler. De 500 nya kunderna bidrar nu med 12 procent av intäkterna i det här segmentet.

Tillväxten utanför Sverige skapar en geografisk diversifiering och vår satsning har sedan 2010 bidragit med närmare 4 miljarder i ökat resultat.

Bild 5

Sedan 2010 har vi också haft stort fokus på att stärka vår position som företagens bank i Sverige.

55 000 fler småföretagskunder har valt oss som sin husbank samtidigt som vi har ökat utlåningen till mindre företag med nästan 40 miljarder kronor. Och under förra året såg vi till skillnad från de stora företagen att de mindre företagen var lite mer optimistiska och deras låneefterfrågan ökade, särskilt under det andra halvåret.

Att vara husbank innebär långt mer än enbart utlåning. Minst lika viktigt är att vara en partner till företagen i takt med att de växer och expanderar. Vi har investerat mycket resurser i olika former av entreprenörssamarbeten.

Vi vet att det är viktigt att finnas där företagen och de framtida företagarna finns. Allt från att inspirera en tonåring som i skolan vill starta sitt första företag via Ung företagsamhet – som är ett av våra samarbeten - till att företagare får konkret rådgivning av våra rådgivare på Nyföretagarcentrum. Vi finns med som en partner för etablerade entreprenörer och är med och korar Entrepreneur of the Year.(paus)

Vår starka position bland företag och institutioner i Sverige, övriga Norden, Tyskland och Baltikum syns också i vår affärsmix. Nästan två tredjedelar av vår kreditportfölj är företagsrelaterad.

Bild 6

Jag brukar säga att till syvende och sist är det alltid människor som gör skillnad. Så är det verkligen. (paus).

Engagemang är inte något som bara "uppstår". Det byggs upp av att man har gemensamma mål och värderingar och där alla ser sin roll i teamet.

SEB är en attraktiv arbetsgivare och vårt årliga trainee-program attraherade i år drygt 2200 sökanden till de 24 platserna. Jag tänkte passa på att visa er hur en av våra unga medarbetare beskriver varför hon arbetar på SEB.

kort film (<https://www.youtube.com/watch?v=6nEHDOohsxs>)

Bild 6 tillbaka

Det är en ganska direkt och rakt på sak beskrivning som Isabelle gör över hur det är att arbeta på SEB.

Det här är något som vi mäter årligen i vår medarbetarundersökning. Och som ni ser här har vi förflyttat oss från en god nivå bland snittet för sektorn till att vara absolut ledande inom den globala finanssektorn.

Vi är väldigt stolta över att närmare 90 procent av medarbetarna är mycket nöjda med SEB som arbetsplats och att 80 procent av alla medarbetare rekommenderar banken som arbetsgivare. Det är SEB:s fantastiska medarbetare som tillsammans har bidragit till att vi har kunna leverera såsom vi har gjort.

Bild 7

Vi har under de senaste åren tagit ytterligare steg för att fullt ut integrera hållbarhet i verksamheten – grunden för vårt arbete har varit våra koncerngemensamma ställningstaganden.

Vi har också fått en hel del erkännanden för detta arbete och är idag bland annat ett av bolagen i FTSE4Good. Vi finns med som ett av endast tio svenska bolag i RobecoSams årsbok.

Vi ser konkreta resultat i verksamheten. Till exempel har vi mer än halverat vår egen klimatpåverkan sedan 2008. Och alltsedan vi som pionjärer tillsammans med Världsbanken lanserade gröna obligationer ses vi alltjämt som den främsta banken i världen inom detta område. Bara i förra veckan var vi med om att emittera den största gröna obligation någonsin från en nordisk emittent – 5 miljarder kronor av KommunInvest.

Vi är fortfarande den enda banken i Norden som kan erbjuda institutionella kunder möjlighet att investera i mikrolånfonder. Och i vår utlåning fortsätter vi att minska andelen mot fossila bränslen; ett led i att vi under året också uppdaterade vår klimatpolicy. Numera säger vi nej till nya engagemang vad gäller att finansiera kolverksamhet.

Bild 8

Så – när jag summerar allt detta i finansiella termer – och visar hur utvecklingen har varit exklusive engångseffekter. Vi har ju haft såväl positiva som negativa engångseffekter under 2014 och 2015.

Vi har ökat kostnads- och kapitaleffektiviteten och levererat på våra finansiella mål.

För tre år sedan sa vi att vi inte bara skulle hålla i kostnaderna utan även öka intäkterna med totalt 15 procent och nå en avkastning på 15 procent givet det kapitalkrav som då gällde, det vill säga 13 procent.

2015 nådde vi en avkastning på närmare 13 procent och det med en kapitalkvot på 18,8 procent.

Men vi kan inte slå oss till ro med detta. (*paus*)

Bild 9

Förändringstakten har nog aldrig varit högre och det är omvärlden som sätter takten. Den digitala omvandlingen påverkar alla branscher och verksamheter.

Användarvänlighet, enkel och intuitiv design liksom förmågan att koppla ihop stora datamängder för att på så sätt erbjuda en helt ny kundupplevelse står i fokus. Själva tjänsterna... produkterna blir mer generiska. Beprövade affärsmodeller utmanas.

Självklart finns det en rad utmanare som påverkar också oss banker.

Bild 10

Samtidigt sker merparten av alla banktransaktioner redan idag digitalt. Bara under förra året gjorde våra kunder närmare 325 miljoner besök och interaktioner via våra digitala kanaler. 97 procent av alla

interaktioner bland våra privatkunder och mindre företagskunder sker digitalt. Våra kunder använder dock mobila banktjänster nästan fyra gånger så ofta som internetbanken.

Utvecklingen är snabb. Digitaliseringen innebär också att automatisera interna processer. Precis som i andra branscher är det kundernas ändrade beteende som driver utvecklingen.

Bild 11

Under förra året gjorde vi ett grundligare arbete för att ta intryck från omvärlden.

Hur kan vi än bättre kapitalisera på att vi har så duktiga medarbetare, en stark kundbas med högt förtroende för hur vi möter deras behov och det i en region med god tillväxt? Vi har motståndskraft med en stark kapitalsits och hög likviditet vilket gör att vi kan stötta våra kunder i såväl goda som svåra tider.

Vi kallade det här arbetet Vision 2025.

Vi landade i att allt - verkligen allt – tar sin utgångspunkt i kundupplevelsen.

Bild 12

Vi involverade alla våra medarbetare diskuterade vad Vision 2025 egentligen kan komma att innebära i form av att arbeta på nytt sätt, vilka kompetenser vi behöver i framtiden, vilka är hoten och vilka är möjligheterna?

Vi har också arbetat igenom våra värderingar. Vi vill signalera ett tydligt kulturskifte där kunderna alltid står i främsta rummet och som tydligt bygger på samarbete, enkelhet och ett starkt engagemang för helheten.

Bild 13

Här på bilden har jag försökt illustrera att vi går över från ett traditionellt utvecklingsarbete med tydliga olika faser till ett nytt arbetssätt som bygger på att vi testar fram lösningar i många små steg, interaktivt och i nära samklang med kunderna och där design är med i hela processen.

Bild 14

Vi har arbetat igenom hur vi ser på kundernas förväntningar på en bank i en framtida digitaliserad värld. Vi har konstaterat att allt bygger på en av våra största fördelar – förtroende. Utan omvärldens och kundernas förtroende för att vi finns där inte bara idag utan även i morgon, kan vi inte verka.

Kunderna vill att vi ska dela med oss av vår kunskap och att de därmed känner att de gör ett bra val som väljer SEB. Närheten och djup förståelse för kundernas affär och behov blir allt viktigare och genom att vi är proaktiva kan kunderna ha kontroll över alla finansiella frågor.

Vi vill helt enkelt göra det enklare för våra kunder. (paus)

Bild 15

För att kunna ta hand om våra befintliga och nya kunder på allra bästa tänkbara sätt och så effektivt som möjligt bestämde vi oss för att för första gången på tio år ändra bankens organisation. Nu speglar den våra fyra huvudkundsegment. Våra olika tjänsteområden har ett helhetsansvar att ännu tydligare verkligen ta hand om alla kundsegment från stora företag till privatkunder.

Bild 16

Vår Vision 2025 är en riktning och vi har konkretiserat den i en affärsplan för de kommande tre åren, dvs 2016 – 2018.

En del i affärsplanen är att positionera banken i den här nya omvärlden. Låt mig här ta tre konkreta exempel vad vi gör:

Vi har skapat ett Innovations-lab där vi fysiskt sitter utanför banken tillsammans med andra företag på EpiCenter här i Stockholm. Medarbetare får på så kallade hack-days presentera förslag på innovationer och ny lösningar. Går deras förslag sedan vidare tar de under sex veckor i labbet fram en prototyp på sin idé. En av de första idéerna som kom fram på det här sättet var virtuella husvisningar – nu förverkligat tillsammans med en fastighetsmäklare.

Ett annat exempel är att vi har samlat all digital verksamhet på ett ställe.. Utvecklingen är så snabb och vi får vi ut nya lösningar mycket snabbare. Det är också här vi har gått in i ett samarbete tillsammans med ett 40-tal internationella banker för att utveckla det som kallas blockchain-teknik, det vill säga hur banker och andra i framtiden kan utföra transaktioner utan att använda centrala clearingsystem som vi har idag.

Och ett tredje exempel är att vi också tar nästa steg i digitaliseringen och automatiserar våra egna affärsprocesser. Vi har identifierat de största och viktigaste processerna utifrån ett kund- och effektivitetsperspektiv och har redan arbetat igenom den första – kreditprocessen för stora företag.

Jag vill understryka att det här inte handlar om en revolution, utan om en evolution. Vi har stor respekt för att olika generationer av kunder vill ha kontakt med sin bank på olika sätt. Vi fortsätter självklart att utveckla hur våra kunder möter oss på kontoren.(paus)

Bild 17

Vår ambition är att vara den klart ledande nordiska banken för företag och institutioner och den bästa universalbanken i Sverige och Baltikum.

I vår affärsplan för de kommande tre åren har vi prioriterat tre områden:

- 1) Vi investerar och vill växa vår starka position i Sverige inom alla kundsegment med stort fokus på rådgivning och service.
- 2) Vi vill fortsätta växa inom Stora Företag och Finansiella Institutioner i övriga Norden och Tyskland liksom genom ett par första steg in i Storbritannien som företagsbank.
- 3) Och vi vill flytta fram positionerna ytterligare inom hela det viktiga spara-området. Vi ser att demografiska förändringar bidrar till ett växande behov av trygghetslösningar för såväl företagare som individer. Som enda bank i Sverige har vi ett fullt utvecklat bankassuranskoncept och kan numera erbjuda våra kunder hela paletten av allt inom sparande inklusive traditionell försäkring.

Vi har omsatt vår nya affärsplan i siffror och som ni ser är den ambitiös.

Målsättningen är att avkasta runt 14 procent vid utgången av 2018 givet en kapitalkvot på cirka 18 procent och givet vad vi idag känner till av regelverk och andra omvärldsförutsättningar.

Bild 18

Bankverksamhet kommer att vara och upplevas väldigt annorlunda om tio år. Men vissa saker kommer att förbli desamma.

Värdet av relevant rådgivning.

Vikten av långsiktiga relationer.

Betydelsen av att människor med gemensamma värderingar och en stark passion för att tillsammans verkligen skapa värde för kunderna består.

Allt det här har SEB.

Kundernas förväntningar kommer att vara nyckeln i vår strävan att uppfylla våra mål.

I allt vi gör i den här banken gör vi när vi först har ställt kontrollfrågan: "Gör det här att kunderna blir nöjdare med oss?"

Det är service i världsklass som vi ska leverera.

Och det är det som också skapar långsiktigt och uthålligt värde för er aktieägare.

Tack!