VD:s anförande vid årsstämman 28 mars 2017

Det är med en väldigt speciell känsla som jag står här idag. I 30 år har SEB varit en stor, stor del av mitt liv. De senaste åren har jag haft förmånen att vara den som har lett banken och vara dess VD. Idag är det min 12e bolagsstämma.

Jag har haft en fantastisk tid. SEB är en unik bank.

Unik genom att alltid finnas där för våra kunder i såväl goda som dåliga tider. Unik genom att ha medarbetare som går långt utöver det vanliga vad gäller ett starkt engagemang för kunder och för hela banken. Unik genom att ha tydliga och långsiktiga ägare.

Bild 1: 3 diagram 2005-2017 med BNP Sv, reporänta Sv, aktiemarknad Sv
Som bank påverkas vi starkt av utvecklingen i omvärlden och den globala ekonomin. Våra kunder vill kunna verka i samhällen som kan blomstra. Men utvecklingen går i cykler. Och de här åren har präglats av olika – men alla exceptionella – ekonomiska faser.

När jag tillträdde som VD hösten 2005 talades det om superekonomier, vi såg enorma positiva effekter av globaliseringsvågen, priset på pengar var lågt och risktagandet högt. Baltikum uppvisade hög tillväxt drivet av en stark privatkonsumtion byggd på lånade pengar.

Sommaren 2007 kom de första tecknen på den finanskris som skulle ställa mycket på ända. Högt risktagande, komplexa finansiella paketeringar, dålig genomlysning och mycket mer bidrog till den första globala finanskrisen. Den kom att bli akut när Lehman Brothers ställde in betalningarna den 15 september 2008. Och under hösten som följde föll bank efter bank och det viktiga förtroendet som måste finnas på de finansiella marknaderna försvann. Implikationerna för den reala ekonomin blev mycket hårda.

Än idag har den globala tillväxten inte kommit igen med full kraft, trots åratal av sänkta och till och med negativa räntor. Statsskulderna världen över har vuxit och de låga räntorna har inte återställt tillväxten i världsekonomin. Även i Sverige, som i flera år har haft en förhållandevis hög tillväxt, har Riksbanken under två års tid haft en negativ styrränta. Idag är räntan minus en halv procent. Precis som innan krisen ser vi en snedvriden balans mellan avkastning och risk.

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

Samtidigt finns det idag ändå ljusglimtar. Hjulen har börjat rulla igen. I USA har vi sett de första räntehöjningarna. Stämningsläget hos företagen är sedan i slutet av förra året mer positivt.

Bild 2: hav av regelverk
Under den här tiden har den globala banksektorn genomgått en period av enorm förändring. Utifrån devisen ”aldrig igen” utformas nya regelverk för banksektorn. Syftet bakom är gott: Att öka den finansiella stabiliteten och att stärka konsumentskyddet. Det har blivit betydligt dyrare att bedriva bankverksamhet. På bilden här ser ni bara ett axplock av exempel från det nya “regelverks-landskapet”. På SEB uppgår våra kostnader för risk- och regelverksorganisationen till över 1 miljard kronor per år. Och utöver det betalar vi 1,4 miljarder till myndigheter i olika former av avgifter för

insättningsprogram, stabilitetsfonder, avvecklingsfonder etc… Bara under 2016 – alltså åtta år efter Lehman-kraschen – hade vi 20 stora regelverksprojekt igång och som tillsamman drog ytterligare 300 miljoner kronor i anpassningskostnader.

Ingen kan idag vara säker på att de sammanlagda effekterna av regelverken blir de avsedda. Och vad effekterna egentligen blir på den reala ekonomin. I slutändan drabbas ju alla företag och individer av dessa högre kostnader liksom av att Sverige nu har valt att gå ännu längre vad gäller regelverkskrav.

Bild 3: De 3 cyklerna (**hus i ordning, finanskris, tillväxt–>kundfokus och service i världsklass**)
Många gånger har jag under stämmorna här på Konserthuset lyft fram att SEB är inne på en lång resa. Jag brukar dela in den resan i olika faser och självklart har den resan också påverkats stort av utvecklingen i omvärlden.

Vi har lärt oss att verkligen leva under resan. Det är som så ofta – resan – inte målet i sig som är det viktiga.

Så här har vår resa sett ut:

Från 2005 och fram till finanskrisen ville vi skapa en mer sammanhållen bank. En bank som kunderna skulle kunna möta när och hur de ville. En bank som skulle fokusera på sin kärnverksamhet. En bank som var mer effektiv så att vi skulle kunna frigöra mer för investeringar i nya tjänster till kunderna. Vi effektiviserade. Vi skapade gemensamma stabs- och supportfunktioner. Vi underströk vikten av en gemensam företagskultur: ”Ett SEB”.

Så slog den finansiella krisen till. Vi fick ta en paus på tillväxtresan för att säkerställa att vi skulle komma ut ur krisen som en starkare bank. Vi stärkte balansräkningen. Vi hanterade Baltikum och det utan att vi redovisade förlust ett enda kvartal. Ni aktieägare bidrog med en nyemission plus innehållen utdelning på sammanlagt 19,5 miljarder kronor. Vi var måna om att ställa upp för kunderna i ett läge när kapitalmarknaderna i princip var helt stängda.

Vi hade varit kloka nog att dela upp oss i ett litet rött lag –som hanterade krisen och som jag ledde – och ett betydligt större grönt lag – det vill säga alla andra som såg till att vi fanns där som vanligt för kunderna. Det är viktigt att inte tappa bort kunderna och den huvudsakliga verksamheten. Vi i röda laget jobbade i princip dygnet runt alla dagar i veckan i månader. Det var tufft, svårt, och ibland riktigt, riktigt otäckt när en ny helg stod för dörren och vi alla tänkte vilken bank i världen kommer drabbas denna helg…

Vi kom ut som en starkare bank.

Men vi slog oss inte till ro. Trots att aktiemarknaden var tveksam, såg vi 2010 att det fanns en möjlighet att växa som företagsbank i Norden och Tyskland. Vi byggde vidare på det arbete vi hade börjat under den första fasen, det vill säga vår starka övertygelse om att nöjda kunder är grunden för långsiktig lönsamhet.

Och vi levererade. Tillväxtsatsningen mellan 2010 och 2015 bidrog till 4 miljarder i ökat resultat. 500 nya storföretag och institutioner som kunder i Norden och Tyskland. Och här i Sverige valde 55 000 fler småföretagskunder oss som sin husbank samtidigt som vi ökade utlåningen till mindre företag med nästan 40 miljarder kronor.

Nu är vi inne i den tredje fasen.

Förändringstakten har nog aldrig varit högre. Den digitala omvandlingen påverkar alla branscher och verksamheter och just nu i synnerhet den finansiella sektorn. 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 och de olika produkterna blir alltmer lika.

Såsom jag berättade om för ett år sedan gjorde vi ett grundligt arbete för att staka ut en tioårig färdplan för banken. 2016 var därmed startåret för den första etappen och en treårig affärsplan som vi nu fokuserar på.

Bild 4 Service i världsklass
Vi arbetade fram en ny vision för SEB – service i världsklass. Vi ville inte bara jämföra oss med andra banker utan med de bästa tjänsteföretagen i världen. Det är alltid kundens perspektiv som avgör.

Vi har organiserat om banken i kundsegment. Vi har förändrat vårt sätt att arbeta. Vi har gått från att driva stora projekt till att istället pröva oss fram med prototyper, betaversioner och många små lanseringar där en stor del av utvecklingen sker i samklang med kunderna. Vi testar hela tiden av för att möta kundbehov på bästa sätt.

Bild 5 vår affärsplan
Och vi har satt en tydlig affärsplan..

Vi satsar och växer inom samma tre områden som ni hörde mig berätta om för ett år sedan:
- på bred front i hela vår affär i Sverige
- vi investerar i att bredda affären med företagskunderna i Norden och Tyskland
- och inom långsiktigt sparande såväl bland privat- som företagskunder.

Och vi fokuserar på omvandling med tre huvudbeståndsdelar:
- förstärka kundupplevelsen mot service i världsklass
- digitalisering och automatisering också av våra interna processer
- ökad kompetensutveckling

Hur har det då gått under det första året av tre?

Bild 6: Utlåning företag, marknadsandel SME Sverige samt Prospera 1:or
Vi fortsätter att växa som Nordens företagsbank. Vår kreditportfölj utvecklades väl under året i såväl Baltikum, Norden som Tyskland. Under de sista två kvartalen såg vi en ökad aktivitet och en högre låneefterfrågan. Under hela året var storföretagens och institutionernas efterfrågan på riskhanteringstjänster hög vilket i mångt och mycket speglar 2016 som året av oväntade händelser.

Vad gäller de mindre företagen fortsätter vi att attrahera allt fler kunder och har nu en marknadsandel på över 15 procent i Sverige. Det är en stor förflyttning. Många trodde att vi med vår storföretagsprofil inte skulle ha den här kraften.

Såväl stora företag som finansiella institutioner rankar oss som den ledande banken i Norden enligt Prosperas kundundersökning.

Bild 7: Utveckling sparande inkl hur vi nu är en aktör på hela livmarknaden
Förändringarna i den demografiska utvecklingen ökar behovet av långsiktigt sparande. Kunderna uppskattade vårt helhetserbjudande där vi som enda bank även erbjuder traditionell livförsäkring och vi möjliggör rådgivning på distans med skärmdelning. Vi lägger mycket tid på att kunderna ska känna trygghet och få god rådgivning i sina sparbeslut.

Vi ser en klart högre efterfrågan bland både privatpersoner och institutionella kunder på placeringar med tydligt hållbarhetsfokus. Vi har valt väg och är tydliga med att vi istället för att exkludera vissa placeringar aktivt väljer företag som är särskilt framgångsrika inom respektive bransch på sådant som till exempel effektiv vattenförbrukning, energianvändning, minskade miljögifter mm. Vi skiljer också ut oss med våra fyra mikrofinansieringsfonder som inom det området stod för det största nettoinflödet i Europa förra året.

Bild 8: Exempel på nya tjänster under året
Utvecklingstakten är hög. Som jag beskrev tidigare har vi genom att ändra vårt sätt att arbeta kunnat öka takten. På bilden ser ni ett urval av nya tjänster som vi lanserade under 2016. Allt handlar om att stärka kundupplevelsen.

- Pensionsrådgivning på distans,
- ungdomsapp som nu har närmare 25 000 unga användare,
- digital signering och att kunna bli kund helt digitalt,
- enkel bolånesnurra där kunden får hjälp att räkna på sitt bolån,
- ny funktionalitet i vår mobilapp som bygger på ett partnerskap med fintech-företaget TINK
- algoritmbaserad valutahandel.

Och vi har också investerat i ny så kallad blockkedjeteknik. Vi har ingått ett samarbete med flera andra internationella storbanker för att utveckla gemensamma standarder. Vi har även testat den nya tekniken för överföringar mellan kunders konton i SEB här i Sverige och vår filial i New York.

Vi har sjösatt vår nya depåförvaltnings-plattform – Investor World. Det här har varit en mycket stor satsning. Finansiella institutioner kan nu använda sig av helt ny funktionalitet genom att vi har förädlat gränssnittet mot kunderna samtidigt som vi har byggt detta på en av världens största depåförvaltningsbanker, Brown Brothers, infrastruktur.

Och vi har som första bank lanserat vår nya digitala medarbetare AIDA i vår svenska kundtjänst. AIDA kan lära sig att förstå, föra en dialog och utföra ärenden på ett mänskligt sätt.
Tekniken bygger på artificiell intelligens och vi är första bank i världen att använda ”henne”.

Bild 9 Finansiell utveckling över tiden
Så – när jag summerar allt detta i finansiella termer – och visar hur utvecklingen har varit i ett längre perspektiv och där jag har tagit bort såväl positiva som negativa jämförelsestörande poster:

Vi är en större bank idag med en större intäktsbas. Sedan 2010 har intäkterna ökat med 18 procent. Balansomslutningen är idag 20 procent större.

Vi har arbetat med kostnadstak i sju år och för oss har det varit ett bra sätt att öka produktiviteten. Idag är kostnaderna 8 procent lägre än 2010 samtidigt som vi har under samma tidsperiod investerat

14 miljarder kronor i IT-utveckling (dvs 2 miljarder per år mellan 2010-2016), Vi har fler och betydligt nöjdare kunder i alla segment.

Vår kärnprimärkapitalrelation uppgår till 18,8 procent viket är över Finansinspektionens krav. Vi är därmed en av bankerna i Europa med den starkaste kapitaliseringen och har en dubbel-A rating (Moody's).

2016 nådde vi en räntabilitet på 11,3 procent.

Bild 10 Dow Jones Sustainability Index
Och 2016 var också året då vi fick ett stort erkännande för vårt medvetna och långsiktiga arbete att integrera hållbarhet i hela vår affär. Som enda nordiska bank kom vi med i Dow Jones Sustainability Index. Vi är ju som ni vet pionjärer inom gröna obligationer och nu i februari emitterade vi vår första egna gröna obligation på nästan 5 miljarder kronor för att finansiera våra gröna tillgångar såsom lån till företag och offentlig sektor som investerar i grön infrastruktur och gröna projekt.

Bild 11 Medarbetare
Jag skulle inte stå här idag och känna mig så stolt över SEB:s resa om det inte hade varit för alla medarbetare.

Jag har varit chef och ledare i många år. För varje år som går blir jag mer och mer övertygad om vikten av ett gott ledarskap, att medarbetare trivs och utvecklas på jobbet. Helt enkelt att man ser sin roll och vill vara med och bygga någonting tillsammans. Det handlar om värderingar och företagskultur. Och hur detta alltid "slår" specifika kunskaper som ju kan läras in och även kopieras. Det är verkligen så att det är människor som gör skillnad. 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.

Så är det på SEB. Vi har fantastiska medarbetare som i alla små och stora detaljer lever efter våra värderingar: kunderna först, engagemang, enkelhet och samarbete.

Tänk er känslan när vi två år i rad samlat så många som får plats på Stockholm Waterfront – 3 000. Vi har bjudit in på bankens intranät och alla är välkomna. På någon timma är alla platserna bokade och vi har en lång väntelista… Mötet har vi sänt i realtid runt om i hela SEB så att alla kan ta del av mötet samtidigt.

Eller tänk er känslan när 500 ledare träffas och gemensamt tar fram frågeställningar de vill arbeta med och sedan tar med sig dessa hem och driver det vidare – helt och hållet i öppet format.

Så här kan det se ut:
Kort filmklipp Waterfront+ Clarion

Bild 11 Tåget som fortsätter… vår plan framåt som ligger fast

Blickar jag framåt…Vår affärsplan ligger fast. Aktivitetsnivån hos våra kunder och i banken är hög. Hela SEB vet vad vi ska göra och vi fortsätter på den inslagna vägen. Vårt tåg går vidare och såväl rälsen som tåget är i god form. Alla ombord är helt inriktade på att leverera service i världsklass till

våra kunder. Och tåget kunde inte ha fått en bättre ny lokförare än Johan Torgeby. SEB är i goda händer.

Och allra, allra sist vill jag säga tack! Tack för den fantastiska förmånen som jag har fått att leda SEB under de här åren.

Jag vill tacka er aktieägare för att ni har visat att ni är långsiktiga och har uppskattat vår inslagna väg.

Jag vill tacka bankens styrelse och särskilt min ordförande – Marcus Wallenberg – som har varit ett ovärderligt bollplank under alla dessa år där dörrarna mellan våra rum alltid har varit öppna.

Jag vill tacka mina tålmodiga kollegor i den verkställande ledningen som har utmanat och så tydligt visat på kraften i en grupp med många olika personligheter och erfarenheter – att man blir starkare tillsammans och inte bara orkar mer utan också har roligt.

Och jag vill sist men kanske allra viktigast… tacka alla 15 000 medarbetare med sina varma och härliga gröna hjärtan. Mitt hjärta kommer alltid att vara lika grönt.