

## VD:s anförande vid Årsstämman den 11 maj 2010

Även jag vill hälsa er varmt välkomna till vår årsstämma! För mig är det här en av de viktigaste dagarna på året då jag får tillfälle att möta er, bankens aktieägare, och som vanligt är det roligt att se att så många av er väljer att komma hit.

Vid de senaste två årens stämmor har jag visat dramatiska bilder på stormande hav och svarta tidningsrubriker. Jag har berättat om de beslut och åtgärder vi vidtagit för att navigera vår bank genom de kanske mest genomgripande förändringar som finansbranschen någonsin upplevt... den första helt globala finansiella krisen och den första globala och samordnade konjunktur nedgången.

De svenska bankerna var betydligt bättre rustade denna gång – inte minst som en följd av lärdomar dragna efter den inhemska finans- och fastighetskrisen i början av 90-talet. Vår utmaning låg snarare i att hantera omvärldens oro och den djupa konjunktur nedgången i de baltiska länderna.

Snabba och rådiga ingripanden från regeringar, centralbanker och tillsynsmyndigheter var nödvändiga för att stabilisera situationen. Men återhämtningen är skör.

### *Bild 1 - Marknadsutveckling*

Det har varit tydligt inte minst den senaste tiden då situationen i bland annat Grekland, Portugal och Spanien på nytt satte press på kapitalmarknaderna. Det syns också på bilden här som visar Stockholmsbörsens utveckling liksom den dramatiska utvecklingen vad gäller kapitalmarknaden – kreditspreadarna har på nytt skjutit i höjden. Den senaste veckan har vi sett samma nivåer på försäkringspremierna på obligationsmarknaden - som ni ser här till höger på bilden - som under den dramatiska hösten 2008.

### *Bild 2- Kunder och omvärld*

Att vara VD för en bank handlar om att förvalta ett förtroende. Att ha kundernas förtroende genom olika skeenden i livet, genom företagets olika utvecklings- och investeringsfaser. Att ha de anställdas förtroende att vi har en stabilitet och dynamik som skapar utvecklingsmöjligheter. Att ha marknadens förtroende att de pengar vi lånar upp också återbetalas. Att ha politikernas och övriga allmänhetens förtroende att vi agerar långsiktigt och för samhällets bästa. Och att ha ert – våra aktieägares förtroende – att ert kapital förvaltas så att uthållig värdetillväxt skapas.

Vi är måna om att förvalta dessa förtroenden på allra bästa sätt! Som bank är SEB en del i det blodomlopp som bidrar till att samhällsekonomin i stort kan växa och skapa välfärd.

Vi gör det bäst genom att hela tiden utveckla relationen till våra kunder att hjälpa individer och företag att utvecklas och blomstra genom att erbjuda god rådgivning och finansiella medel såväl när solen skiner från en klarblå himmel som när det blåser upp till storm.

Vi gör det genom att alltid agera långsiktigt och med konservativa, försiktiga förtecken och att alltid säkerställa en stark balansräkning som gör att vi kan navigera efter egen kompass oavsett väderlek.

### *Bild 3 - 2009 i siffror*

Under det gångna året utvecklades vår underliggande affär mycket väl. Vi fördjupade relationen till våra kunder. Som ni kan se på stapeln nere till höger på bilden uppgick vårt

underliggande resultat, det vill säga resultat före goodwill och reserveringar för kreditförluster, till 18,8 miljarder kronor. Det var högre än något år tidigare.

Vinst före skatt uppgick till 3,4 miljarder kronor och detta trots 12,5 miljarder kronor i reserveringar för befarade kreditförluster och nedskrivningen av förvärvsgoodwill med 3 miljarder kronor för huvudsakligen den baltiska verksamheten.

Under hela den svåra period vi har bakom oss har banken visat ett positivt rörelseresultat varje kvartal.

Kreditförlustnivån uppgick till 0,92 procent. Närmare 80 procent av våra kreditförlustreserveringar var hänförliga till just Baltikum. Vi ska komma ihåg att vår nordiska kreditportfölj håller mycket hög kvalitet. I Sverige har vi den bästa kreditkvaliteten bland alla banker. Kreditförlustnivån i vår svenska portfölj uppgick till endast 0,14 procent vid årsskiftet och till endast 0,09 procent efter första kvartalet 2010.

Avkastning på eget kapital uppgick till 1,2 procent och vinst per aktie till 58 öre.

Det här är siffror som verkligen speglar att 2009 var ett exceptionellt år – i Baltikum, på finansmarknaderna och i världsekonomin liksom för den svenska ekonomin.

#### *Bild 4 -Tre prioriteringar*

I den situationen var det tre prioriteringar som styrde vårt agerande.

- att stötta våra kunder
- att stärka balansräkningen
- och att hantera utvecklingen i Baltikum.

Om jag då går till den första prioriteringen att stötta våra kunder. Vi ville utveckla och ytterligare stärka vår affär.

#### *Bild 5 – Utlåning till företag och hushåll*

Vår utlåning ökade med 200 miljarder kronor under krisens mest intensiva läge. Den bild som då tonade fram i media att banker inte lånar ut stämmer alltså inte i vårt fall. Vi flyttade istället fram positionerna under krisen. Våra affärsdivisioner stärkte sina marknadspositioner. Mest tydligt var det i Merchantbanken och Liv där vi har unikt starka positioner.

#### *Bild 6 - Hög kundaktivitet*

Men även Private Banking har tagit in fler kunder och haft god nyförsäljning. Svensk Kontorsrörelse har den högsta lönsamheten relativt andra svenska banker och arbetar intensivt för att möta kundernas förväntningar. Kontakten med kunder har varit intensiv på kontoren, rådgivning via telefon och via vårt internetkontor som ni också ser längst till höger på bilden.

#### *Bild 7 - Primärkapitalrelation*

Så till vår andra prioritering. Vi skulle skapa en oomtvistligt stark balansräkning för att kunna stötta kunderna. Det var därför vi med ert stöd genomförde nyemissionen. Vi minskade skuldsättningsgraden och primärkapitalrelationen förstärktes till dagens 13,9 procent.

Vi säkrade bankens finansiering genom att vara tidigt ute med att förlänga vår upplåning. Vi förfinansierade hela 2010 och halva 2011 på bekostnad av ett försämrat räntenetto. Vi ville vara i

en position där vi skulle klara alla upptänkliga stresstester, t ex Riksbankens och Finansinspektionens, så att vi kunde undanröja varje tvivel om bankens överlevnad.

Vi ökade också motståndskraften genom att minska personalstyrkan med 1500 personer och slutförde vårt effektivitetsprogram som löpt under tre år, vilket innebar att vi tog ut 1,8 miljarder kronor ur vår kostnadsbas.

*Bild 8 - Andel utlåning i Baltikum samt andel kreditförluster i Baltikum*

Och så till vår tredje prioritering. Vi skulle arbeta ansvarsfullt, långsiktigt och kundnära med att hantera utvecklingen i Baltikum – för kundernas bästa och för bankens bästa. Vår utlåning i Baltikum uppgår till 130 miljarder kronor och motsvarar 11 procent av vår totala utlåning. Knappt 80 procent av de kreditförlustreserveringar vi gjorde förra året är hänförliga till Baltikum.

När jag nu har möjlighet att vända mig direkt till er aktieägare, vars lojalitet och stöd betytt så mycket för oss, känns det angeläget att redovisa hur vi i bankledningen agerat och bedömt läget i de olika faserna av den baltiska utvecklingen.

*Bild 9 - Tallinn, Riga, Vilnius*

När vi i vår bank 1998 beslöt att etablera oss i Baltikum genom förvärv av tre olika banker var det mot bakgrund av en strategisk bedömning av de tre länderna med starka kulturella och historiska band till Sverige. Här fanns då 7 miljoner strävsamma människor med en stark önskan att bli en del av Europa och att få ett liv som vårt. Som bank har vi spelat en viktig roll för ländernas samhällsuppbyggnad och infrastruktur. Tillväxttakten var hög.

*Bild 10 BNP-utveckling i de baltiska länderna*

Den snabba tillväxten med tvåsiffriga BNP-tal under de första åren på 2000-talet hade klara baksidor. I februari 2006 gick vi som första aktör ut och varnade för överhettning.

Vi beslöt att vidta ett antal åtgärder för att begränsa lånetillväxten både för att skydda vår egen balansräkning men också för att ta ansvar för en mer balanserad ekonomisk utveckling. Vi allokerade mer kapital eftersom risknivån ökat och vi prioriterade avkastning tydligt framför volym. Vi fastställde dessutom utlåningstak. Och vi skärpte vår kreditpolicy på ett antal punkter; i synnerhet vad gällde finansiering av kommersiella fastigheter.

För detta fick vi mycket kritik – såväl från marknaden som tyckte att vi var för försiktiga som från lokala myndigheter och centralbanker.

*Bild 11 – SEB:s marknadsandel i respektive land*

Våra åtgärder kylde inte ned marknaden. Istället minskade bankens marknadsandelar eftersom andra banker tog chansen att öka sina kreditvolym. Tydligast var detta i Lettland som ni kan se här på bilden i den mittersta rutan. vår andel föll från 23 procent till 14 på några få år.

Samtidigt bedrevs inte en tillräckligt stram finanspolitik och penningpolitiken hade genom att valutorna är låsta förlorat ett viktigt verktyg. Vi lyckades inte att som enskild aktör bromsa utvecklingen.

Vi började tidigt reservera för kreditförluster och uppföljningen av kreditutvecklingen förstärktes. Vi såg tidigt att det skulle behövas mer stöd för att stödja kunder som fick problem.

Under 2007 bildade vi därför vår enhet för problemengagemang. Nu har vi 260 medarbetare, varav flertalet verksamma i Baltikum, som arbetar med problemengagemang. Många har gedigen erfarenhet från den svenska 90-talskrisen.

## *Bild 12 – BNP-utveckling*

Med de enorma påfrestningar i det internationella finansiella systemet som följde på Lehman Brothers konkurs i september 2008 förbyttes den nödvändiga avkyllningen till djup depression i de baltiska länderna – BNP föll med mellan 15 och 20 procent och den inhemska efterfrågan uppemot 30 procent.

I det läget som var i början av 2009 skrev vi av all förvärvsgoodwill. Vi utarbetade strategier för att både hantera de kunder som inte hade problem och att hantera de problemkrediter som uppstod. Vi ville agera så att kunderna även efter en svår period skulle se banken som professionell och stödande partner – och fortsätta vara kunder.

Vi skapade separata fastighetsbolag – en viktig lärdom från den svenska finanskrisen på 1990-talet – för att professionellt förvalta övertagna fastighetspanter i avvaktan på att efterfrågan återvänder och i enlighet med er aktieägares intressen. Vi har skrivit ned våra fastighetspanter till långsiktigt hållbara värden, vilket också syntes i samband med redovisningen av vårt fjärde kvartal.

Vi strävar efter lösningar som gör att låntagare ska kunna bo kvar i sitt hem. Det kan innebära att vi ger amorteringsfrihet och att vi kapitaliserar en del av räntan. Men trots en svår situation är det ändå ett faktum att 90 procent av alla bolånetagare betalar på sina lån i Baltikum.

Nu - under 2010 – har vi sett en stabilisering av den ekonomiska miljön i Baltikum. Men en skör sådan. Exportindustrins hjul har börjat snurra medan den inhemska efterfrågan är fortsatt låg efter den mycket hårda kur som länderna, framförallt Lettland, tvingades genomgå.

Utlåningen i Baltikum på 130 miljarder motsvarar alltså 11 procent av vår totala utlåning av vilka 18 miljarder är problemlån. Dessa är reserverade till närmare tre fjärdedelar – 12,5 miljarder kronor.

Vi ser nu en tydlig stabilisering och uppskattar att reserveringarna för i år halveras till under 5 miljarder kronor – de halverades nästan under första kvartalet.

Vår hantering har präglats av att tidigt göra lägesbedömningar och agera i enlighet med vår uppfattning. Vår tro är att vår ursprungliga bedömning av de tre länderna som långsiktigt lönsamma marknader för SEB alltså är riktig. Det här är tre länder som är en del av Europa och en del av vår hemmamarknad.

## *Bild 13*

I SEB strävar vi efter att vara en partner som ser till kundernas hela situation och behov. Min bestämda uppfattning är att vi i maj 2010 är väl positionerade för att växa genom vår unika kundbas och våra duktiga...ja troligtvis marknadens bästa medarbetare.

## *Bild 14 - Prioriteringar framåt*

Framåt vill vi i SEB därför prioritera tre huvudområden.

1. Bredda och fördjupa relationen till våra kunder på bred front

2. Möta det nya finansiella landskapet och den nya värld av regleringar som håller på att växa fram
3. Investera i tillväxt på våra hemmamarknader inom våra kärnområden

Vi är en rådgivningsbank. I Sverige är vi storföretagens husbank. Och för att kunna vara det räcker det inte med att bara vara bäst i Sverige.

*Bild 15 - Telefonbank, kontor och internetkontor*

Vi brinner för att skapa en högre kundnöjdhet på bred front samtidigt som vi bibehåller och förstärker spjutspetskompetensen inom företagsområdet. Dessutom är vi störst i Sverige inom livförsäkringsområdet liksom inom private banking.

Vi ska varje dag göra det lite enklare och lite bättre för våra kunder att vara kunder i banken. Vi satsar därför stort på att öka tillgängligheten och lägger inte ned bankkontor.

Vår Telefonbank är öppen 24 timmar om dygnet och ger kunderna personlig service på över 20 språk. Här har vi ökat kapaciteten ytterligare; våra 250 rådgivare där tar emot mer än 2 miljoner samtal per år och nästan 200 000 mail per år. Det motsvarar kundkontakten motsvarande över 100 kontor! Vi har alltså kunnat öka tillgängligheten i Sverige rejält de senaste åren.

Under 2010 har vi fortsatt att lansera nya tjänster som ska förenkla för våra kunder såsom Enkla Vardagen, det vill säga vardagstjänster som alla behöver som att betala räkningar, kort och konto. 300 000 kunder har redan valt denna tjänst och 100 000 av dessa är helt nya kunder.

*Bild 16 – Möta nya regelverk*

Så över till det andra punkten; hur vi i SEB möter de nya regelverk som just nu diskuteras och där de viktigaste förändringarna gäller:

- regler om bankers kapitalisering
- om bankers skuldsättningsgrad
- och om bankers likviditet.

Vi tycker att Baselkommitténs förslag till stor del ligger i linje med den risk- och kapitalhantering som vi redan bedriver. Det viktiga är att vi inte får kumulativa regleringar, det vill säga på internationell nivå, på EU-nivå och på nationell nivå.

De sammanlagda effekterna kan skapa ett reellt hot mot samhällets kreditförsörjning eftersom de nya reglerna kan innebära att det blir dyrare för kunderna.

Ur svensk synvinkel har de viktigaste punkterna varit att vi kraftigt motsätter oss ett riskokänsligt mått vad gäller skuldsättningsgraden, det så kallade leverage ratio. Att ta fram ett mått som inte skiljer på olika slags risker utan bara fokuserar på skulderna i förhållande till balansräkningens storlek tycker vi är fel. Det blir alldeles för trubbigt.

*Bild 17 – SEB:s kvoter*

Med en mycket stark primärkapitalrelation, en låg skuldsättningsgrad, en mycket god likviditet och stora kreditreserver så har SEB ett bra utgångsläge. Det handlar istället om vad konsekvenserna, strategiskt och taktiskt, för bankbranschen kommer att bli och då inte minst för det svenska banksystemet.

Vi har en väldiversifierad kundaffär som är kapitaleffektiv och i det osäkra läge som råder vad gäller framtida regelverk och inte minst den förnyade oro vi sett de senaste dagarna, så väljer vi att behålla våra buffertar. Mycket återstår för kommittén att utforma och införandet sker tidigast under 2012 och då med övergångsregler.

## *Bild 18 -Företagens bank*

Så till vårt tredje huvudområde att utifrån en stark balansräkning investera i framtida tillväxt.

SEB är företagens bank. Hela 70 procent av våra intäkter är hänförliga till vår företagsaffär. Vi investerar i den svenska företagsmarknaden. Och vi investerar i företagssegmentet i Norden och Tyskland.

Vi vill växa inom den svenska marknaden för medelstora företag där vi idag är underrepresenterade – vår marknadsandel är cirka 11 procent. Vi är alltså smala på mitten. Vi vill nu bli bättre på att nå ut till kunderna även med vår företagskompetens. Därför etablerar vi företagscentra i de större svenska städerna som kan stötta företagen.

## *Bild 19 – Storföretagens ranking av SEB*

Som ni ser här på bilden ger de nordiska storföretagen oss allt högre betyg. Vi har unikt starka kundrelationer med nordiska storföretag och det är mycket glädjande att vi under det senaste svåra året har flyttat fram positionen.

## *Bild 20 - Satsning Norden*

Den positionen kan vi göra mer av. Vi är den klart ledande investmentbanken i Norden. Vi är som enda nordiska bank med på topp-20 listan över världens största valutahandelsbanker.

- Vi är störst på aktiehandel.
- Vi är störst på företagsförvärv.
- Vi är störst på depåförvaltning.

Vi vill utnyttja att de internationella bankerna har dragit sig tillbaka. Många kunder söker en ny bankpartner. Vi vill växa organiskt och gör detta genom att rekrytera seniora kundansvariga och specialister och genom att investera i våra kundrelationer så att vi både ökar antalet kunder och utvecklar vår position bland befintliga kunder till att bli huvudbank.

Vårt mål är att bli den ledande banken för stora företag i hela Norden.

## *Bild 21 - SEB*

Jag började med att berätta om det exceptionella år som 2009 var och som krävde en rad svåra beslut. I och med dagens årsstämma kan vi nu lägga det året bakom oss och med tillförsikt se framtiden an.

## *Bild 22 - Verkställande ledningen*

Jag har en väl sammansvetsad ledningsgrupp som alla finns här idag. De svarar gärna på era specifika frågor om erbjudanden och tjänster. Några av dem har en lång bakgrund i SEB och några av dem är ganska nya i banken. Tillsammans blir vi ett team som med kraft nu satsar framåt.



Bild 23

Men vad vi framförallt har i banken är 21000 fantastiska medarbetare som alla har kämpat hårt under de senaste åren för kunderna och för banken.

Tillsammans ska vi nu bygga och utveckla banken. En bank där varumärket SEB alltid står för långsiktiga och givande relationer. En bank som är den mest betrodda partnern för våra kunder!

Ni som aktieägare ska känna er trygga vad gäller strategi och expansion. Vi kommer att än tydligare gräva där vi står och bygga än mer på vår nordiska bas.

Jag ser nu fram emot era frågor.

Tack!