

# Bolagsstyrningsrapport

God bolagsstyrning handlar om att ha enkla och systematiska beslutsprocesser med tydliga ansvarsområden, utan intressekonflikter och med tillfredsställande öppenhet. Verksamhetens åtagande i Nordeas mission och vision kräver att goda bolagsstyrningsprocesser integreras i den vanliga affärsverksamheten för att, så långt det går, säkerställa såväl god styrning som god ledning av bolaget.

Bolagsstyrning handlar om förhållandet mellan aktieägarna och bolagets styrelse och vd/koncernledning samt företagsmålen. Denna bolagsstyrningsrapport utgår från ett aktieägarperspektiv och är framställd i enlighet med kraven i årsredovisningslagen samt i Svensk kod för bolagsstyrning (koden). Huvudvikten ligger på styrelsen i dess roll som huvudansvarigt beslutsorgan i Nordeas bolagsstyrningsstruktur och samspelet med övriga organ för att säkerställa god bolagsstyrning. Nordeas system för intern kontroll och riskhantering avseende finansiell rapportering täcks också.

## Bolagsstyrning i Nordea

Nordea Bank AB (publ) är ett svenskt publikt aktiebolag som är noterat på NASDAQ OMX Nordic, dvs börserna i Stockholm, Helsingfors och Köpenhamn. Bolagsstyrningen i Nordea följer allmänt vedertagna principer. Det externa ramverket som reglerar arbetet med bolagsstyrning innefattar aktiebolagslagen och lagen om bank- och finansieringsrörelse, årsredovisningslagen, lagen om årsredovisning i kreditinstitut och värdepappersbolag, NASDAQ OMX Nordics regler samt reglerna och principerna i koden. Nordea följer koden med ett undantag under 2012; förklaringen ges nedan under rubriken Nomineringsprocess.

Bolaget har under 2012 varken några överträdelser av tillämpliga börsregler eller av god sed på aktiemarknaden enligt beslut av respektive börs disciplinnämnd eller uttalande av Aktiemarknadsnämnden.

Bolagsstyrningsrapporten har granskats av revisorerna. Koden återfinns på [www.bolagsstyrning.se](http://www.bolagsstyrning.se)

## Makt- och ansvarsfördelning

Styrning och kontroll av Nordea fördelas mellan aktieägarna (på bolagsstämman), styrelsen och verkställande direktören tillika koncernchefen i enlighet med reglerna i det externa ramverket, bolagsordningen och de interna instruktioner som fastställts av styrelsen.

## Bolagsstämma (1)

Bolagsstämman är bolagets högsta beslutande organ på vilken aktieägarna utövar sin rösträtt. På bolagsstämman fattas beslut bland annat avseende årsredovisningen, utdelning, val av styrelse och revisorer, ersättning till styrelseledamöter och revisorer samt riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare.

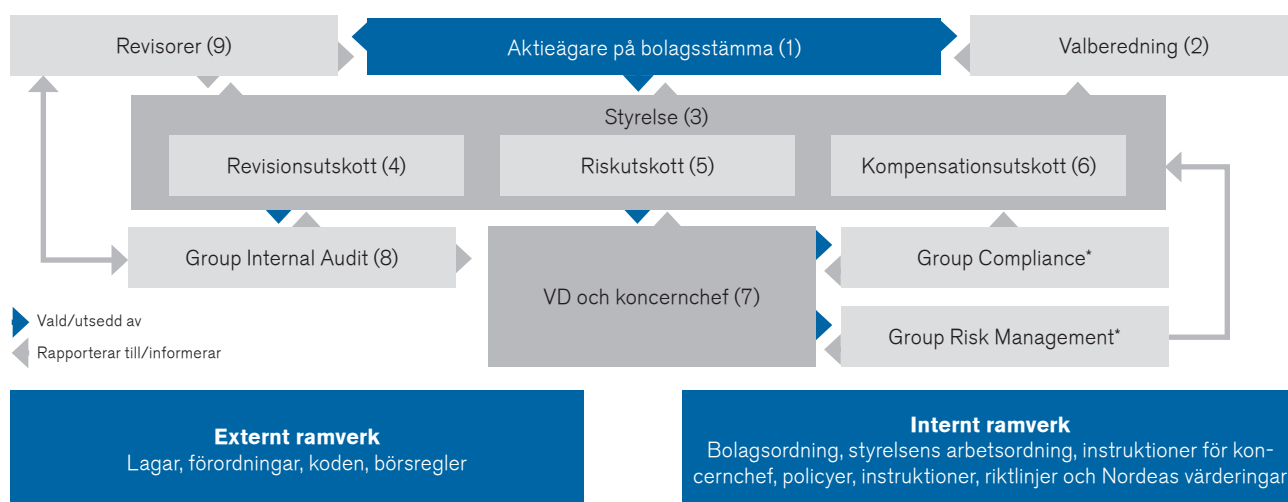
Bolagsstämmor hålls i Stockholm. Protokollet från årsstämman 2012 återfinns på [nordea.com](http://nordea.com).

Årsstämman 2013 hålls torsdagen den 14 mars 2013.

## Rösträtt

Enligt bolagsordningen kan aktier utges i två aktieslag: stamaktier och C-aktier. Samtliga aktier i Nordea har rösträtt, varvid varje stamaktie har en röst och varje C-aktie en tiondels röst vid bolagsstämma. Vid stämman får varje aktieägare rösta för det fulla antalet aktier som han eller

## Struktur för bolagsstyrning



Siffrorna inom parantes är hänvisningar till textavsnitt nedan.

\* Group Risk Management och Group Compliance beskrivs i separata avsnitt och information återfinns på sidorna 38–39 och 55–63.

hon äger eller företräder. Nordea får inte rösta för innehav av egna aktier på bolagsstämmor. Ytterligare information om Nordeaaktien finns i avsnittet "Nordeaaktien och aktieägarna" på sidan 44 och "Finansiell översikt 2012" på sidan 48.

### **Bolagsordning**

Bolagsordningen återfinns på nordea.com. Ändringar av bolagsordningen beslutas av bolagsstämman i enlighet med svensk lag och ändringarna måste godkännas av Finansinspektionen.

### **Bemyndigande att återköpa och överlåta egna aktier**

Information om bemyndigande att återköpa och överlåta egna aktier presenteras i avsnittet "Finansiell översikt 2012" på sidan 50.

### **Bemyndigande att emittera konvertibler**

Information om bemyndigande att emittera konvertibler presenteras i avsnittet "Finansiell översikt 2012" på sidan 51.

### **Nomineringsprocess (2)**

Årsstämman 2012 beslutade att inrätta en valberedning med uppgift att inför årsstämman 2013 lägga fram förslag till beslut om val av styrelseledamöter och styrelseordförande samt revisorer liksom ersättning till styrelseledamöter och revisorer.

Valberedningen består av Björn Wahlroos (styrelsens ordförande) samt de fyra röstmässigt största aktieägarna per den 31 augusti 2012, som önskade delta i valberedningen. Valberedningens sammansättning offentliggjordes den 27 september 2012. Detta var ungefär två veckor senare än den i koden stadgade tidpunkten för offentliggörande, vilken ska vara senast sex månader före årsstämman. Förklaringen till avvikelserna var praktiska svårigheter i att hitta ett lämpligt datum för valberedningens konstituerande möte. Vid datumet för inrättandet representerade valberedningen ca 41 procent av aktieägarnas röster. Sampo Abp utsåg Torbjörn Magnusson, Svenska staten utsåg Michael Thorén, Nordea-fonden utsåg Mogens Hugo och AMF utsåg Peder Hasslev. Torbjörn Magnusson utsågs till valberedningens ordförande.

Valberedningens förslag presenteras i kallelsen till årsstämman 2013 och på nordea.com.

### **Nordeas styrelse (3)**

#### *Styrelsens sammansättning*

Enligt bolagsordningen ska styrelsen bestå av minst sex och högst femton ledamöter valda av aktieägarna på bolagsstämman. Mandatperioden för styrelseledamöter är ett år. Nordea har ingen fastställd pensionsålder för styrelseledamöter och inte heller någon tidsgräns för hur länge en styrelseledamot kan sitta i styrelsen. Det finns inga sådana bestämmelser i det externa regelverket.

Vidare ska enligt bolagsordningen vid val av styrelse eftersträvas att styrelsen som helhet besitter för styrelsearbetet erforderligt kunnande om och erfarenhet av de samhälls-, affärs- och kulturförhållanden som råder i de regioner och på de marknader där koncernen bedriver sin huvudsakliga verksamhet.

Styrelsen består för närvarande av nio ledamöter valda av bolagsstämman. Därutöver är tre ledamöter och en suppleant utsedda av de anställda. Anställda har en rätt

enligt svensk lag att vara representerade i styrelsen.

Nordeas koncernchef är inte ledamot i styrelsen. Styrelsens sammansättning framgår av tabellen på sidan 72 och ytterligare information om styrelsens ledamöter valda vid årsstämman 2012 finns i avsnittet "Styrelse" på sidan 208.

#### *Styrelsens oberoende*

Nordea följer tillämpliga regler avseende styrelsens oberoende. Valberedningen konstaterar att samtliga styrelseledamöter valda av aktieägarna är oberoende i förhållande till bolaget och dess ledning.

Samtliga styrelseledamöter valda av aktieägarna är oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare, med undantag för Björn Wahlroos och Kari Stadigh. Björn Wahlroos är styrelseordförande och Kari Stadigh är verkställande direktör och koncernchef i Sampo Abp som äger mer än tio procent av samtliga aktier och röster i Nordea Bank AB (publ).

Därmed överstiger antalet styrelseledamöter som är oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen samt även oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare minimiantalet.

Ingen stämموald styrelseledamot är anställd av eller arbetar i en operativ funktion i bolaget. Styrelseledamöterna och styrelsesuppleanten som har utsetts av arbetstagarna är anställda i koncernen och därmed inte oberoende i förhållande till bolaget.

De enskilda styrelseledamöternas oberoende visas också i tabellen på sidan 72.

#### *Styrelsens arbete*

Styrelsen fastställer årligen sin arbetsplan, i vilken lednings- och riskrapporteringen till styrelsen också fastställs. Vid det konstituerande styrelsemötet efter årsstämman 2012 valdes vice ordföranden samt utsågs ledamöterna i styrelsens utskott. Styrelsen har fastställt en skriftlig arbetsordning för styrelsen och arbetet som utförs i styrelseutskotten (the Charter). The Charter omfattar bland annat regler avseende styrelsens och ordförandens ansvarsområden, dokumentation av möten, beslutsförhet samt styrelsemötestäthet. Den innehåller också regler beträffande intressekonflikter och konfidentialitet. Styrelsen har vidare antagit en instruktion för koncernchefen, som anger dennes ansvarsområden, samt ytterligare policyer, charters och instruktioner för koncernens verksamhet. Dessa tillsammans med bolagsordningen, styrelsens arbetsordning och Nordeas värderingar utgör det interna ramverket som reglerar bolagsstyrning i Nordea. Ytterligare information om Nordeas värderingar finns i avsnittet "Strategisk inriktning – forma framtidens relationsbank" på sidan 9.

Styrelsen ansvarar för organisationen och förvaltningen av bolagets angelägenheter samt den övergripande förvaltningen av Nordeakoncernens angelägenheter i enlighet med det externa och interna ramverket. Styrelsen ska vidare tillse att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska förhållanden i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt. Styrelsen är ytterst ansvarig för att säkerställa att ett fullgott och effektivt system för intern kontroll upprättas och underhålls.

Varje år avger Group Internal Audit (GIA) till styrelsen en övergripande förklaring avseende tillförlitligheten i Nordeas processer för styrning, riskhantering, och kon-

troll. Förklaringen för 2012 fastslår att det interna kontrollsystemet är lämpligt och effektivt. Mer information om intern kontroll inom Nordea finns under rubriken "Intern kontrollprocess" nedan.

Styrelsen träffar minst en gång per år bolagets externa revisor utan närvaro av koncernchefen eller annan person från bolagsledningen. Därutöver träffar huvudansvarig revisor styrelsens ordförande och revisionsutskottets ordförande separat.

Under 2012 hölls tolv styrelsemöten. Nio möten hölls i Stockholm, ett i Stavanger och två möten hölls per kapsulam. För ytterligare information se tabellen på sidan 72. Styrelsen följer regelbundet upp strategin, finansiell ställning och utveckling samt riskerna. De finansiella målen och strategin revideras årligen. Under 2012 behandlade styrelsen också till exempel rapporter om och frågor avseende den finansiella marknads och makroekonomins utveckling, nya regleringsförslag, kapital och likviditet, intern kapitalutvärdering, arbetet i styrelsens utskott, ersättningsfrågor samt transaktioner av väsentlig betydelse.

Styrelsens sekreterare är Lena Eriksson, chef för Group Legal.

#### *Ordföranden*

Styrelseordföranden väljs av aktieägarna på årsstämman. Enligt arbetsordningen för Nordeas styrelse ska ordföranden tillse att styrelsearbetet utförs på ett effektivt sätt och att styrelsen fullgör sina uppgifter. Ordföranden ska bland annat organisera och leda styrelsearbetet, ha regelbunden kontakt med koncernchefen, tillse att styrelsen erhåller tillfredsställande informations- och beslutsunderlag och svara för att styrelsen årligen genomför en utvärdering av det egna arbetet samt att valberedningen informeras om resultatet av utvärderingen.

#### *Utvärdering av styrelsen*

Styrelsen genomför årligen en utvärdering av det egna arbetet, där man noga utvärderar och diskuterar styrelsens arbete och den egna arbetsprestationen. Utvärderingen baserar sig på en metod som innefattar frågeformulär som utvärderar styrelsen som helhet, ordföranden och enskilda styrelseledamöter.

#### *Styrelsens utskott*

I enlighet med det externa ramverket och i syfte att öka effektiviteten på styrelsearbetet har styrelsen inrättat särskilda arbetsutskott som ska bistå styrelsen genom att förbereda frågor som hör till styrelsens befogenhet och besluta i frågor som delegerats av styrelsen. Styrelseutskottens arbetsuppgifter och arbetsordning fastställs i the Charter. Varje utskott rapporterar regelbundet sitt arbete till styrelsen. Protokollen delges styrelsen.

#### *Revisionsutskottet (4)*

Revisionsutskottet biträder styrelsen i dess tillsynsarbete genom att bland annat övervaka Nordeakoncernens finansiella rapporteringsprocess, samt i detta avseende effektiviteten i systemen för intern kontroll och riskhantering, vilka fastställts av styrelsen, koncernchefen och koncernledningen. Utskottet övervakar också effektiviteten av Group Internal Audit. Vidare är utskottet ansvarigt för att hålla sig självt informerat om revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen samt granska och övervaka de externa revisorernas opartiskhet och självständig-

het, särskilt vad avser tillhandahållandet av tilläggstjänster till koncernen. Utskottet ansvarar vidare för handledning och utvärdering av Group Internal Audit.

Ledamöter i revisionsutskottet är Svein Jacobsen (ordförande), Stine Bosse och Sarah Russell. Koncernrevisionschefen (CAE) och koncernfinanschefen (CFO), är i regel närvarande vid möten med rätt att delta i diskussioner, men inte i beslut.

Enligt aktiebolagslagen och koden ska majoriteten av utskottets ledamöter vara oberoende i förhållande till bolaget och dess ledning. Minst en av de ledamöterna ska även vara oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare. Nordea följer både lagkravet och koden. För ytterligare information, se tabellen på sidan 72.

#### *Riskutskottet (5)*

Riskutskottet biträder styrelsen i dess tillsyn över hanteringen och kontrollen av risker och risksystem samt kontroller och processer avseende koncernens verksamhet, inklusive kredit-, marknads-, likviditets-, affärs- och livförsäkringsrisk samt operativ risk.

Utskottet ska bland annat granska utvecklingen av koncernens övergripande ramverk för riskhantering och kontroll liksom koncernens riskprofil och viktiga riskfrågor. Därtill granskar utskottet och ger rekommendationer om koncernens riskvillighet och limiter för marknads- och likviditetsrisk. Utskottet granskar vidare utlånande enheters beslut om krediter eller limiter över vissa belopp liksom strategiska kreditpolicyfrågor och utvecklingen av kreditportföljen.

Ledamöter i riskutskottet är Kari Stadigh (ordförande), Lars G Nordström och Tom Knutzen. Chefen för Group Risk Management och, när det bedöms viktigt och i den utsträckning det är möjligt, koncernchefen är i regel närvarande vid möten med rätt att delta i diskussioner, men inte i beslut. Ytterligare information avseende kreditbeslutsstrukturen för huvudverksamheten inom Nordea finns i avsnittet "Riskhantering", på sidan 57.

Det finns inga regler om oberoende för riskutskottets ledamöter i det externa regelverket. För ytterligare information se tabellen på sidan 72.

#### *Kompensationsutskottet (6)*

Kompensationsutskottet ansvarar för att bereda och presentera förslag om ersättningsfrågor för styrelsen. Detta inkluderar förslag om Nordeas ersättningspolicy och kompletterande instruktioner, riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare som ska godkännas av årsstämman. Vidare förslag om ersättning till koncernchefen, andra koncernledningsmedlemmar liksom koncernrevisionschefen samt, på förslag av koncernchefen, Group Compliance Officer och chefen för Group Credit Control.

Minst en gång om året följer utskottet upp hur Nordeas ersättningspolicy och kompletterande instruktioner tillämpas via en oberoende översyn som görs av Group Internal Audit samt gör en utvärdering av Nordeas ersättningspolicy och ersättningssystem med deltagande av lämpliga kontrollfunktioner. Utskottet har också i uppdrag att årligen övervaka, utvärdera och till styrelsen rapportera om programmen för rörlig ersättning till koncernledningen och tillämpningen av riktlinjerna för ersättning till ledande befattningshavare. På begäran av styrelsen förbereder utskottet även principfrågor för behandling av styrelsen.

Ledamöter i kompensationsutskottet är Marie Ehrling (ordförande), Peter F Braunwalder från årsstämman 2012 och Björn Wahlroos. Koncernchefen och chefen för Group Human Resources är i regel närvarande vid möten med rätt att delta i diskussioner, men inte i beslut. Koncernchefen deltar emellertid inte vid överläggningar rörande hans egna anställningsvillkor.

Enligt koden ska ledamöterna i kompensationsutskottet vara oberoende i förhållande till bolaget och dess ledning. Nordea följer denna regel.

Ytterligare information om ersättningar inom Nordea finns i avsnittet "Ersättningar" på sidan 76 och i not K7, på sidan 117.

### Möten, närvaro och oberoende

Tabellen nedan visar antalet sammanträden som hölls av styrelsen och dess utskott liksom de enskilda ledamöternas närvaro. Den visar också de enskilda styrelseledamöternas oberoende förhållande till bolaget samt dess större aktieägare.

### Koncernchefen och koncernledningen (7)

Nordeas vd och koncernchef har att sköta den löpande förvaltningen av Nordea Banks och Nordeakoncernens angelägenheter i enlighet med det externa och interna ramverket. Det interna ramverket reglerar ansvarsfördelningen och samspelet mellan koncernchefen och styrelsen. Koncernchefen har ett nära samarbete med styrelsens ordförande avseende planering av styrelsemöten.

Koncernchefen ansvarar inför styrelsen för ledningen av Nordeakoncernens verksamhet. Han ansvarar också för att utveckla och underhålla effektiva system för intern kontroll inom koncernen. Ytterligare information om kontrollmiljön för riskexponering finns i avsnittet "Risk-, likviditets- och kapitalhantering" på sidan 55. Koncernchefen arbetar i koncernledningen tillsammans med vissa ledande befattningshavare inom koncernen. För närvarande består koncernledningen av sex medlemmar och koncernchefen. Koncernledningen har veckovisa protokollförda möten. Dessa möten leds av koncernchefen, som fattar beslut efter samråd med övriga medlemmar i koncernledningen. Ytterligare information om koncernchefen och koncernledningen finns i avsnittet "Koncernledning" på sidan 210.

### Intern kontrollprocess

Den interna kontrollprocessen utförs av styrelsen, ledningen och annan personal inom Nordea och är utformad för att följa upp och säkerställa yttre och inre effektivitet i verksamheten, tillförlitlighet i verksamhetsrapportering och finansiell rapportering, efterlevnad av externa och interna bestämmelser samt skyddande av tillgångar, inklusive tillfredsställande hantering av verksamhetens risker. Den interna kontrollprocessen baseras på kontrollmiljö, riskbedömning, kontrollaktiviteter, information och kommunikation samt uppföljning.

Ramverket för den interna kontrollprocessen är avsett att göra det möjligt för hela organisationen att bidra till

	Styrelse	Revisionsutskott	Riskutskott	Kompensationsutskott	Oberoende i förhållande till bolaget <sup>1</sup>	Oberoende i förhållande till större aktieägare <sup>1</sup>
Antal sammanträden (varav per capsulam)	12 2	8	7 1	10		
Närvaro vid sammanträden:						
<b>Valda vid årsstämman</b>						
Björn Wahlroos <sup>2</sup>	12			10	Ja	Nej
Marie Ehrling <sup>3</sup>	12			10	Ja	Ja
Stine Bosse	12	7			Ja	Ja
Peter F Braunwalder <sup>4</sup>	9			7	Ja	Ja
Svein Jacobsen	12	8			Ja	Ja
Tom Knutzen	12		7		Ja	Ja
Lars G Nordström	12		7		Ja	Ja
Sarah Russell	12	8			Ja	Ja
Kari Stadigh	12		7		Ja	Nej
<b>Utsedda av arbetstagarna</b>		—	—	—		
Kari Ahola (suppleant 1 nov 2012–30 apr 2013)	10				Nej	Ja
Ole Lund Jensen (suppleant 1 maj 2012–31 okt 2012)	12				Nej	Ja
Lars Oddestad (suppleant 1 nov 2011–30 apr 2012)	12				Nej	Ja
Steinar Nickelsen	12				Nej	Ja

1) För ytterligare information, se avsnittet "Styrelsens oberoende", på sidan 70.

2) Ordförande från årsstämman 2011.

3) Vice ordförande från årsstämman 2011.

4) Styrelseledamot och utskottsmedlem från årsstämman 2012.

den interna kontrollens effektivitet och höga kvalitet genom bland annat tydliga definitioner, fördelning av roller och ansvarsområden samt gemensamma verktyg och rutiner.

Roller och ansvarsområden avseende intern kontroll och riskhantering är uppdelade i tre försvarslinjer. I första försvarslinjen är det affärsorganisationen och koncernfunktioner som ansvarar för att verksamheten sköts inom ramen för fastställd riskexponering och i enlighet med fastställda regler på området. Som andra försvarslinje är de centrala koncernriskfunktionerna ansvariga för att ta fram reglerna för intern kontroll och riskhantering. Group Internal Audit, som är den tredje försvarslinjen, genomför revisioner och avger en revisionsförklaring till koncernens intressenter om Nordeas processer för intern kontroll och riskhantering.

### Internrevision (8)

Group Internal Audit (GIA) är en oberoende funktion som arbetar på uppdrag av styrelsen. Revisionsutskottet ansvarar för anvisningar för och utvärdering av GIA inom Nordeakoncernen. Koncernrevisionschefen har det övergripande ansvaret för GIA. Koncernrevisionschefen rapporterar funktionellt till styrelsen och revisionsutskottet, och administrativt till koncernchefen. Styrelsen godkänner utnämning och uppsägning av koncernrevisionschefen.

GIA bedriver ingen rådgivning utan att först ha erhållit specifika uppdrag av revisionsutskottet. Syftet med GIA:s revisionsverksamhet är att skapa värde för organisationen genom att kvalitetssäkra processerna för styrning, riskhantering och kontroll samt att stödja kontinuerlig förbättring.

All verksamhet, både utlagd verksamhet och alla enheter inom koncernen, faller inom GIA:s behörighetsområde.

GIA fastställer självständigt internrevisionens omfattning, hur arbetet ska genomföras och hur resultatet presenteras. GIA har behörighet att genomföra alla typer av

undersökningar och erhålla all information som behövs för utförandet av sina uppgifter. GIA:s arbete ska utföras i enlighet med de internationella standarderna för internrevision och IT-revision – Standards for the International Professional Practice of Internal Auditing, som ges ut av Institute of Internal Auditors, respektive Standards for Information Systems Auditing, som ges ut av ISACA. De årliga revisionsplanerna baseras på en omfattande riskbedömning.

### Externrevision (9)

Enligt bolagsordningen ska en eller två revisorer väljas av bolagsstämman för en period om ett år. Vid årsstämman 2012 återvaldes KPMG AB till revisor för perioden fram till och med årsstämman 2013. Carl Lindgren är huvudansvarig revisor.

### Rapport om intern kontroll och riskhantering avseende den finansiella rapporteringen

Systemen för intern kontroll och riskhantering avseende finansiell rapportering är utformade för att uppnå rimlig säkerhet avseende tillförlitligheten i den externa finansiella rapporteringen och säkerställa att de finansiella rapporterna är framtagna i överensstämmelse med god redovisningssed, tillämpliga lagar och förordningar samt övriga krav på noterade bolag. De interna kontroll- och riskhanteringsaktiviteterna ingår i Nordeas planerings- och resursallokeringsprocess. Intern kontroll och riskhantering avseende den finansiella rapporteringen i Nordea kan beskrivas i enlighet med följande COSO-ramverk (Internal Control – Integrated framework, by the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway commission).

### Kontrollmiljö

Kontrollmiljön utgör basen för Nordeas interna kontroll och omfattar den kultur och de värderingar som etableras av styrelsen och verkställande ledning. Ytterligare infor-

### Intern kontrollprocess:





mation om Nordeas värderingar finns i avsnittet "Strategisk inriktning – forma framtidens relationsbank" på sidan 9.

Kontrollmiljön är beroende av en tydlig och transparent organisationsstruktur. Nordeas affärsstruktur syftar till att stödja den övergripande strategin, med en stark produkt- och kundinriktning som i sin tur stödjer tydliga roller och ansvarsområden. Verksamheten liksom organisationen är under ständig utveckling. Ytterligare information om relationsstrategin presenteras på sidan 9.

Huvudprincipen för riskhantering i Nordea är de tre försvarslinjerna, där den första försvarslinjen är affärsorganisationen och koncernfunktionerna, den andra försvarslinjen är de centrala koncernriskfunktionerna som definierar en samling gemensamma standarder, och den tredje försvarslinjen är den interna kontrollfunktionen, se illustrationen "Intern kontrollprocess" (under rubriken "Intern kontrollprocess").

Den andra försvarslinjefunktionen för intern kontroll och riskhantering avseende den finansiella rapporteringen, Accounting Key Controls (AKC), inför ett koncernövergripande system för nyckelkontroller. Detta görs för att säkerställa att kontroller som är väsentliga för den finansiella rapporteringen fortlöpande identifieras, övervakas och utvärderas och täcker bland annat de centrala Group Finance-processerna.

### Riskbedömning

Styrelsen har det yttersta ansvaret för att begränsa och övervaka Nordeas riske exponering och riskhantering är en integrerad del av affärsverksamheten. Huvudansvaret för att utföra riskbedömningar avseende den finansiella rapporteringen ligger hos affärslinjen. Genom att utföra riskbedömningar nära affärerna ökar möjligheterna att identifiera de mest relevanta riskerna. I kvalitetssyfte föreskriver centrala funktioner i styrdokument när och hur dessa bedömningar ska utföras. Exempel på riskbedömningar

som utförs minst årligen är kvalitets- och riskanalyser för ändringar (Quality & Risk Analysis) och utvärdering av risker och kontroll i den egna verksamheten (Risk and Control Self Assessments) som utförs på avdelningsnivå.

### Kontrollaktiviteter

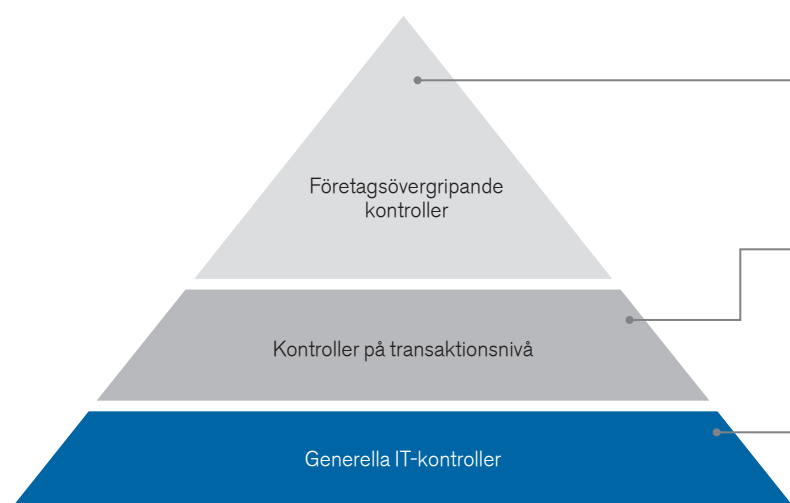
Det är i första hand respektive enhetschef som ansvarar för hanteringen av de risker som är knutna till den egna enhetens verksamhet och finansiella rapporteringsprocesser. Som stöd finns bland annat koncernens redovisningshandbok, principer för finansiell kontroll och flera olika kontrollorgan, till exempel Group Valuation Committee. Koncernens redovisningshandbok innehåller bland annat ett standardiserat rapporteringspaket som används av alla enheter för att säkerställa en konsekvent tillämpning av Nordeas principer och en samordnad finansiell rapportering. Till Nordeas grundläggande interna kontrollprinciper hör uppdelning av arbetsuppgifter och dualitetsprincipen i samband med godkännande av bland annat transaktioner och bemyndiganden.

Kvalitetssäkringen enligt ledningsrapporteringsprocessen, där det finansiella resultatet analyseras i detalj, utgör en av de viktigaste kontrollmekanismerna i samband med rapporteringen. Avstämningar är en annan viktig form av kontroller, där Nordea fortlöpande arbetar för att ytterligare förbättra kvaliteten.

### Information och kommunikation

Stabsfunktionerna säkerställer att koncernens redovisningshandbok och principer för finansiell kontroll är uppdaterade och att ändringar delges de ansvariga enheterna. Dessa styrdokument bryts sedan ned till instruktioner och standardiserade arbetsrutiner inom respektive enhet. Rapporteringsspecialister inom Group Finance håller årliga sammankomster för redovisningspersonal och controllers för att informera om gällande och uppdaterade regler och förordningar av betydelse för Nordea.

### Kontrollaktiviteter



#### Exempel på kontrollaktiviteter i Nordea:

##### Företagsövergripande kontroller

Koncernens redovisningshandbok, principer för finansiell kontroll, Group Valuation Committee, flertalet analyser i ledningsrapporteringen

##### Kontroller på transaktionsnivå

Avstämning, godkännande, finansiella kontrollanalyser, behörighet, automatiserade kontroller och koncerninterna elimineringar

##### Generella IT-kontroller

Kontroller för åtkomst, systemutveckling och utnyttjande, säkerhetskopiering och återställning samt logisk och fysisk säkerhet kritisk för den finansiella rapporteringsprocessen

Frågor som påverkar uppnåendet av de finansiella rapporteringsmålen kommuniceras med utomstående parter och Nordea deltar aktivt i relevanta nationella forum, som till exempel forum inrättade av finansinspektioner, centralbanker eller sammanslutningar för finansiella institut.

### Uppföljning

Nordea har fastställt en process för att säkerställa korrekt övervakning av kvaliteten i den finansiella rapporteringen och uppföljning av eventuella avvikelser. Denna interaktiva process ska omfatta alla COSO-komponenter och beskrivs i illustrationen nedan.

Utvärderingen av risker och kontroll i den egna verksamheten omfattar uppföljning av kvaliteten på den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen. Detta presenteras i den årliga risköversikten för koncernen (Group Risk Map) som avges till koncernledningen, revisionsutskottet, riskutskottet och styrelsen.

Styrelsen, revisionsutskottet, riskutskottet och Group Internal Audit har viktiga roller vad gäller uppföljningen av den interna kontrollen avseende finansiell rapportering i Nordea. För ytterligare information hänvisas till rubrikerna "Styrelsens arbete (3)", "Revisionsutskottet (4)", "Riskutskottet (5)" och "Internrevision (8)" ovan.

