

# Ersättningsrapport

SEB vill attrahera och behålla engagerade och kompetenta medarbetare som kontinuerligt vill utvecklas, arbeta på nya sätt och bidra till bankens långsiktiga framgång. Medarbetarens ersättning ska bygga på värdeskapande, uppmuntra goda prestationer, ett risktagande i linje med styrelsens fastställda toleransnivå samt ett sunt och ansvarstagande beteende baserat på SEB:s värderingar. Ambitionen är att främja ett långsiktigt engagemang för att skapa hållbart värde för kunder och aktieägare.

Medarbetarens ersättning ska spegla komplexiteten, ansvaret och ledaregenskaperna som krävs i rollen, liksom individens egen prestation. SEB följer löpande medarbetarnas prestation och utveckling bland annat utifrån transparenta och individuella finansiella och icke-finansiella mål.

## Ersättningspolicy

Principerna för ersättningar framgår av SEB:s ersättningspolicy som revideras och fastställs årligen av styrelsen efter beredning av Remuneration and Human Resources Committee (RemCo). Policyn anger att ersättningar ska vara i linje med bankens strategi, mål, värderingar och långsiktiga intressen. Policyn speglar svenska och internationella regelverk och ska säkerställa att intressekonflikter undviks. [Mer information om RemCo finns på sid. 59.](#)

Styrelsens Risk and Capital Committee (RCC) granskar policyn och ersättningsstrukturen för att säkerställa att den tar hänsyn till SEB:s risk, långsiktiga intjäningsförmåga samt kostnad för likviditet och kapital. Granskningen baseras på en riskanalys av Group Risk.

I policyn framgår principerna för identifikation av, och ersättning till, medarbetare vars arbetsuppgifter har väsentlig inverkan på koncernens riskprofil (identifierad personal) och medarbetare som kan påverka fonder riskprofil, tillhandahåller investeringsrådgivning eller har en väsentlig inverkan på vilka tjänster och produkter som erbjuds. År 2018 var 974 medarbetare (989) kategoriserade som identifierad personal.

Medarbetare inom kontrollfunktionerna ska ha en ersättning som är oberoende av de affärsområden som de övervakar, som motsvarar deras nyckelroller i organisationen och som baseras på mål som är förenliga med deras funktioner.

## Ersättningsstruktur

Bankens ersättningsstruktur består huvudsakligen av fast lön, rörlig ersättning samt pension och andra förmåner.

## Fast lön

Fast lön, som utgör merparten av en medarbetarens ersättning, ska vara konkurrenskraftig och bygga på medarbetarens erfarenhet, ansvar och varaktiga prestation. Den ska också spegla branschen i respektive geografiska marknad där SEB är verksam.

## Rörlig ersättning

All rörlig ersättning baseras på SEB:s riskjusterade resultat och är anpassad till gällande regelverk avseende maximal andel av den fasta lönen, uppskjuten andel av ersättningen, aktier- och fondandelar, liksom rätten att hålla kvar och reducera ännu ej utbetald ersättning. För identifierad personal gäller att den rörliga ersättningen inte får överstiga 100 procent av den fasta lönen.

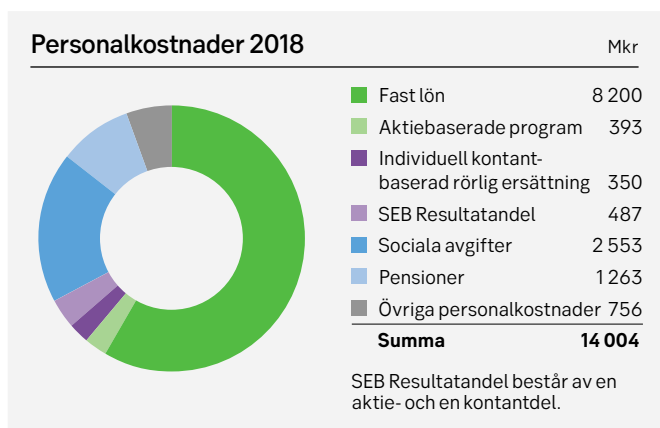
Modellerna för rörlig ersättning bygger på finansiella och icke-finansiella nyckeltal på koncernnivå. Individuell rörlig ersättning baseras också på enhetens resultat och inkluderar en årlig utvärdering av prestation och beteende på medarbetarnivå. De icke-finansiella målen beaktar bland annat utvecklingen av kundnöjdhet, regelefterlevnad samt hållbarhetsarbetet avseende till exempel bankens egen miljöpåverkan och integrering av hållbarhet i affärsmodellen. På individnivå är efterlevnad av regler och policys för risktagande i koncernen, SEB:s uppförandekod, liksom kraven på affärsområdenas interna kontroller viktiga parametrar.

## Kollektiv vinstdelning

Det största rörliga ersättningsprogrammet är SEB:s kollektiva vinstdelningsprogram, SEB Resultatandel 2018, som antogs av årsstämman 2018. Den omfattar i princip alla bankens medarbetare. Syftet är att belöna både kort- och långfristigt värdeskapande i linje med kundernas och aktieägarnas intressen. Hälften av det årliga utfallet skjuts upp i tre år och betalas i aktier. Programmets mål kopplas till SEB:s affärsplan och består av de finansiella målen för avkastning på eget kapital och bankens kostnadsutveckling, som också kommuniceras externt, samt det icke-finansiella målet för kundnöjdhet. Utfallet för 2018 fastställdes till 60 procent (56), av maxbeloppet som i Sverige uppgick till 75 000 kronor.

## Individuell rörlig ersättning

Bankens ledande befattningshavare, andra nyckelpersoner och medarbetare inom vissa affärsenheter där det är marknadspraxis, omfattas av individuell rörlig ersättning. Ambitionen är att den huvudsakligen ska skjutas upp och betalas i SEB-aktier. Aktiebaserad ersättning är ett medel för att attrahera och behålla personal



## Vinstdelningsprogram (SEB Resultatandel)

	2018 <sup>1)</sup>	2017 <sup>2)</sup>
Antal deltagare	14 950	14 800
Utfall i relation till maxbelopp <sup>3)</sup> , %	60	56
Tilldelat antal aktier, tusental	3 200	2 538
Marknadsvärde 31 december, Mkr	270	244
Totalt utfall per deltagare <sup>4)</sup>	45 000	42 000

Utfallningsår: 1) 2022, 2) 2021, 3) 75 000 kr i Sverige, 4) i Sverige

## Ersättningar inom SEB 2018

Tusentals kronor

	Fast lön	Rörlig kontant ersättning	Kostnad för aktiebaserade program	Förmåner	Totalt	Pensioner
VD och koncernchef Johan Torgeby <sup>1)</sup>	11 000		1 250	346	<b>12 596</b>	3 834
Övriga ordinarie ledamöter av verkställande ledningen <sup>2)</sup>	57 644		8 259	2 165	<b>68 068</b>	16 964
<b>Summa</b>	<b>68 644</b>	<b>0</b>	<b>9 509</b>	<b>2 511</b>	<b>80 664</b>	<b>20 798</b>
SEB exklusive verkställande ledningen	8 131 827	635 308	586 280	78 484	<b>9 431 899</b>	1 241 953
<b>SEB-koncernen</b>	<b>8 200 471</b>	<b>635 308</b>	<b>595 789</b>	<b>80 995</b>	<b>9 512 563</b>	<b>1 262 751</b>

1) Under 2018 har J. Torgeby inte utnyttjat några aktierätter.

2) Antalet och sammansättningen är delvis ändrad under året, men i genomsnitt ingår tolv personer.

Övriga ordinarie ledamöter i verkställande ledningen har nyttjat aktierätter till ett värde av 25 128 614 kronor.

med viktig kompetens. Det ger ett incitament för medarbetarna att bli aktieägare i SEB, vilket skapar ett långsiktigt engagemang i linje med aktieägarnas intressen. Regelverken kräver också att rörlig ersättning till stor del betalas ut i aktier eller fondandelar.

Årsstämman 2018 beslutade om två olika individuella aktieprogram – SEB Aktieprogram 2018 (för medlemmarna i verkställande ledningen, vissa andra ledande befattningshavare och en grupp av andra nyckelpersoner) och SEB Villkorade Aktieprogram 2018 (för medarbetare i vissa affärsenheter). Det senare programmet finns, av regelverksskäl, även i en form där ersättningen skjuts upp och betalas ut i fondandelar. I båda programmen finns utrymme för riskjustering för såväl nuvarande som framtida risker. Slutligt utfall kan därför i efterhand reduceras eller helt utgå i enlighet med gällande regelverk, bland annat med beaktande av bankens resultat samt det kapital och den likviditet som verksamheten kräver. Ungefär 10 procent av medarbetarna har individuell rörlig ersättning.

För en begränsad del av medarbetarna består individuell rörlig ersättning helt eller delvis av kontant ersättning som betalas ut årsvis eller skjuts upp i ett antal år i enlighet med tillämpliga regler. Cirka 7 procent av medarbetarna – till exempel medarbetare inom investment banking – erhåller rörlig ersättning med en kontant komponent, men endast då det innebär låg eller ingen kvarstående risk för SEB. För medarbetare som erhåller rörlig ersättning över en viss nivå ska en del av den alltid vara uppskjuten och kunna återtas. Under 2018 motsvarade kontant rörlig ersättning 3 procent (2) av SEB:s totala personalkostnader.

### Ersättning till verkställande direktören och verkställande ledningen

SEB:s styrelse beslutar om ersättning till verkställande direktören (VD) och övriga medlemmar i verkställande ledningen (VL) baserat på en utvärdering och rekommendation från RemCo. Ersättningen ska följa de av årsstämman fastställda riktlinjerna och består av fast lön, aktiebaserad ersättning (SEB Aktieprogram) samt pension och andra förmåner.

Kontantbaserad rörlig ersättning utgår inte till VL och de har heller inte rätt till SEB Resultatandel. Pensionsplanerna är avgiftsbestämda, med undantag för en förmånsbestämd andel enligt kollektivavtal och är i linje med koncernens pensionspolicy. Maximalt fem dagars semester kan sparas per år.

Vid uppsägning från bankens sida utgår avgångsvederlag om högst tolv månaders lön efter uppsägningstiden. Banken har rätt att från avgångsvederlaget avräkna det som befattningshavaren erhåller i ersättning från annan anställning.

Årsstämmans riktlinjer utvärderas kontinuerligt under året. För att utföra utvärderingen inhämtar RemCo information från chefen för Group Human Resources, chefen för internerrevision, den externa revisorn, samt vad avser VL även från VD. Vidare utförs årligen externa ersättningsanalyser av relevanta branscher och marknader. Den interna och externa informationen utgör en viktig komponent för att säkerställa att ersättningen är marknadsmässig och konkurrenskraftig. Bankens externa revisor avgav inför årsstämman 2018 ett yttrande till styrelsen om att SEB har följt de riktlinjer för lön och annan ersättning till VD och andra medlemmar av VL som fastställdes av årsstämman 2017. ► Information om SEB:s ersättningsstruktur återfinns i not 8 och på årsstämmosidorna på [sebgroupp.com/sv](http://sebgroupp.com/sv).

### SEB Aktieprogram och SEB Villkorade Aktieprogram

	2018			2017		
	SEB Villkorade Aktieprogram	SEB Aktieprogram	Totalt	SEB Villkorade Aktieprogram	SEB Aktieprogram	Totalt
Antal deltagare	439	802	<b>1 241</b>	–	1 448	<b>1 448</b>
Tilldelat antal aktier, tusental	1 450	3 385	<b>4 835</b>	–	4 646	<b>4 646</b>
Marknadsvärde 31 december, Mkr	125	335	<b>460</b>	–	447	<b>447</b>