

# Ersättningsrapport

SEB vill attrahera och behålla ambitiösa medarbetare som kontinuerligt vill utvecklas, arbeta på nya sätt och bidra till bankens långsiktiga framgång. Ersättningen är en del av det totala erbjudandet som ökar SEB:s attraktionskraft som arbetsgivare. Den övergripande ambitionen är att främja ett långsiktigt engagemang för att skapa hållbart värde för kunder och aktieägare.

## Ersättningspolicy

Principer och styrmodell för ersättning framgår av ersättningspolicyn. Policyn anger att ersättningar ska vara i linje med bankens strategi, mål, värderingar och långsiktiga intressen och att den ska säkerställa att intressekonflikter undviks. Detta ska främja värdeskapande, uppmuntra goda prestationer, ett risktagande i linje med styrelsens fastställda toleransnivå samt ett sunt och ansvarstagande beteende baserat på SEB:s värderingar.

Medarbetarens ersättning ska spegla den komplexitet, det ansvar och de ledaregenskaper 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.

I policyn framgår principerna för identifieringen av, och ersättning till, medarbetare vars arbetsuppgifter har väsentlig inverkan på koncernens riskprofil (identifierad personal) och medarbetare som kan påverka fonders riskprofil, tillhandahåller investeringsrådgivning eller har en väsentlig inverkan på vilka tjänster och produkter som erbjuds. År 2019 var 984 positioner (974) 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.

Policyn anger också styrningsmodellen för alla ersättningsbeslut, både generellt och på individnivå. Alla beslut ska godkännas på en nivå som motsvarar den lönesättande chefs chef (farfarsprincipen).

## Ersättningsstruktur

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

### Fast lön

Fast lön utgör grunden för medarbetarens ersättning. Den fasta lönen ska spegla branschen, kraven på befattningen och medarbetarens varaktiga prestation. SEB genomför en årlig översyn av ersättning med avseende på lika lön i syfte att identifiera och stänga eventuella lönegap mellan könen. Resultatet av översynen publiceras internt.

### 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, aktie- och fondandelar, liksom rätten att kvarhålla och reducera ännu ej utbetalad 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 koncern-, enhets- och individnivå samt en utvärdering av medarbetarens uppförande.

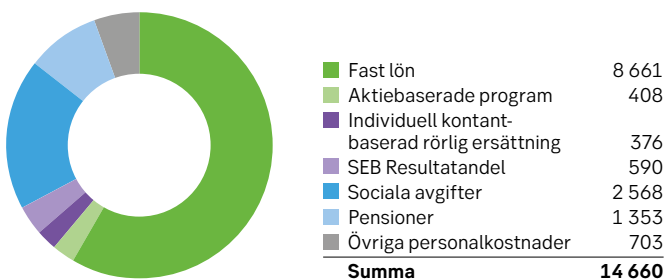
De icke-finansiella målen beaktar bland annat faktorer som utvecklingen av kundnöjdhet, regelefterlevnad samt hållbarhetsarbete avseende till exempel bankens egen miljöpåverkan och integrering av hållbarhet i affärsmodellen. På individnivå är viktiga parametrar till exempel efterlevnad av regler och policys för risktagande i koncernen, SEB:s uppförandekod, liksom kraven på interna kontroller inom respektive affärsområde. Prestationen utvärderas över flera år.

### Kollektiv vinstdelning

Det största rörliga ersättningsprogrammet är SEB:s kollektiva vinstdelningsprogram, SEB Resultatandel 2019. Den omfattar i princip alla bankens medarbetare. Programmets mål kopplas till SEB:s affärsplan och består av de finansiella målen för avkast-

## Personalkostnader 2019

Mkr



## Vinstdelningsprogram (SEB Resultatandel)

	2019 <sup>3)</sup>	2018 <sup>2)</sup>
Antal deltagare	15 300	14 950
Utfall i relation till maxbelopp <sup>3)</sup> , %	56,5	60
Tilldelat antal aktier, tusental	3 080	3 200
Marknadsvärde 31 december, Mkr	270	270
Totalt utfall per deltagare <sup>4)</sup> , kr	42 500	45 000

Utbetalningsår: 1) 2023 2) 2022 3) 75 000 kr i Sverige 4) i Sverige

## SEB Aktieprogram och SEB Villkorat Aktieprogram

	2019			2018		
	SEB Villkorat Aktieprogram	SEB Aktieprogram	Summa	SEB Villkorat Aktieprogram	SEB Aktieprogram	Summa
Antal deltagare	422	877	1 299	439	802	1 241
Tilldelat antal aktier, tusental	1 505	4 173	5 678	1 450	3 385	4 835
Marknadsvärde 31 december, Mkr	133	367	500	125	335	460

## Ersättningar inom SEB 2019

Kronor, tusental

	Fast lön	Rörlig kontant ersättning	Kostnad för aktiebaserade program	För- måner	<b>Totalt</b>	Pensioner
VD och koncernchef Johan Torgeby <sup>1)</sup>	12 000		3 138	373	<b>15 511</b>	3 912
Övriga ordinarie ledamöter av verkställande ledningen <sup>2)</sup>	56 439		16 292	1 713	<b>74 444</b>	16 878
<b>Summa</b>	<b>68 439</b>	<b>0</b>	<b>19 430</b>	<b>2 086</b>	<b>89 955</b>	<b>20 790</b>
SEB exklusive verkställande ledningen	8 592 788	724 833	629 618	60 749	<b>10 007 989</b>	1 332 705
<b>SEB-koncernen</b>	<b>8 661 227</b>	<b>724 833</b>	<b>649 048</b>	<b>62 835</b>	<b>10 097 944</b>	<b>1 353 495</b>

1) Under 2019 har Johan Torgeby inte utnyttjat några aktierätter.

2) Antalet ledamöter kan ändras under ett år. Vid årets slut ingick elva personer. Övriga ordinarie ledamöter i verkställande ledningen har under året nyttjat aktierätter till ett värde av 1 960 501 kronor.

ning på eget kapital och bankens kostnadsutveckling, vilka också kommuniceras externt, samt det icke-finansiella målet för kundnöjdhet. Utfallet för 2019 fastställdes till 56,5 procent (60) av maxbeloppet, som i Sverige uppgår till 75 000 kronor. Resultatet speglar det starka finansiella resultatet och en positiv utveckling av kundnöjdheten under 2019, men även att kostnaderna ökat jämfört med 2018.

**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 till stor del ska skjutas upp och betalas i SEB-aktier. Aktiebaserad ersättning är ett sätt att attrahera och behålla personal med viktig kompetens. Det ger även ett incitament för medarbetarna att bli aktieägare i SEB, vilket skapar ett långsiktigt engagemang i linje med aktieägarnas intressen. Finansbranschens regelverk kräver också att rörlig ersättning till en del betalas ut i aktier eller fondandelar.

SEB har två olika individuella aktieprogram – SEB Aktieprogram 2019, för medlemmarna i den verkställande ledningen, vissa andra ledande befattningshavare och ett antal andra nyckelpersoner, och SEB Villkorat Aktieprogram 2019, för medarbetare i vissa affärsenheter. Det senare programmet finns, av regelverksskäl, även i en form där utfallet kopplas till utvecklingen av fonder. 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. Nästan 10 procent av medarbetarna har individuell rörlig ersättning.

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. Rörlig ersättning över en viss nivå ska till viss del alltid vara uppskjuten och kunna återtas. Under 2019 motsvarade kontant rörlig ersättning 3 procent (3) av SEB:s totala personalkostnader.

**Ersättning till verkställande direktören och verkställande ledningen**

Ersättningen till verkställande direktören (VD) och övriga medlemmar i verkställande ledningen (VL) 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.

Vid uppsägning från bankens sida utgår avgångsvederlag om högst tolv månaders lön efter den avtalade uppsägningstiden på maximalt 12 månader. Banken har rätt att från avgångsvederlaget avräkna det som befattningshavaren erhåller i ersättning från annan anställning.

Information om SEB:s ersättningsstruktur återfinns i not 8 och på årsstämmosidorna på [sebgroupp.com/sv](http://sebgroupp.com/sv).

**Styrmodell för ersättning på SEB****Ersättningspolicy och årlig utvärdering av SEB:s ersättningsstruktur**

Ersättningspolicyn revideras och fastställs årligen av styrelsen baserat på utvärdering och förslag framtagna av Remuneration and Human Resources Committee (RemCo).

Risk and Capital Committee (RCC) granskar ersättningsstrukturen för att säkerställa att den tar hänsyn till SEB:s risker, långsiktiga intjäningsförmåga samt kostnad för likviditet och kapital. Gransk-

ningen baseras på en riskanalys av Group Risk, Group Compliance och Group HR.

**SEB:s aktiebaserade program**

Årsstämman antar de aktiebaserade programmen, baserat på RemCos årliga förslag.

**Riktlinjer för ersättning till VD och VL**

Riktlinjerna för ersättning till VD och medlemmarna i VL antas av årsstämman. Dessa

riktlinjer utvärderas kontinuerligt under året av RemCo. Före varje årsstämma avger bankens externa revisor ett yttrande till styrelsen om att SEB har följt de riktlinjer som antogs av föregående års årsstämma.

**Ersättning till VD och VL**

Styrelsen beslutar om ersättning till VD och VL baserat på utvärdering och rekommendation från RemCo. RemCo inhämtar information från chefen för Group Human Resour-

ces, chefen för internrevision, den externa revisorn, samt vad avser VL även från VD.

Dessutom genomförs årligen externa analyser av ersättning inom relevanta branscher och marknader. Den interna och externa informationen utgör sammantaget en viktig komponent för att säkerställa att ersättningen är marknadsmässig och konkurrenskraftig.

Mer information om RemCo finns på sid. 67.