

# Ersättningsrapport 2022

SEB:s konkurrenskraftiga ersättningsstruktur syftar till att attrahera och behålla engagerade och kompetenta medarbetare som bidrar till SEB:s långsiktiga framgång.

## Ersättning i SEB

Ersättningen till de anställda ska uppmuntra till goda prestationer, ett sunt och ansvarsfullt beteende och ett risktagande som är i linje med SEB:s beteenden och den risktoleransnivå som fastställts av styrelsen. Den ska främja de anställdas långsiktiga engagemang för att skapa ett uthålligt värde för kunder och aktieägare. Ersättningen baseras på erfarenhet, ansvar och prestationer. Prestationerna utvärderas utifrån finansiella och icke-finansiella mål, med SEB:s beteenden som utgångspunkt.

## Ersättningspolicy

Ersättning är en viktig del av SEB:s totala erbjudande där målet är att attrahera och behålla ambitiösa medarbetare som är angelägna om att ständigt utvecklas och ta till sig nya arbetssätt. SEB:s principer, struktur och beslutsfattande för ersättning framgår av ersättningspolicyen. En viktig del av policyen är betoningen på att ersättningen ska stämma överens med bankens strategi, mål, beteenden och långsiktiga intressen samt kopplingen till individuella prestationer. Målet är att bygga värde för både SEB och aktieägarna och samtidigt främja kundernas bästa, uppmuntra goda prestationer och ett risktagande i linje med styrelsens fastställda toleransnivå samt ett sunt och ansvarstagande beteende baserat på SEB:s beteenden.

SEB anammar filosofin om totalersättning där varje medarbetares roll, prestation över tid och värdeskapande ska återspeglas i en lämplig total ersättning. Följaktligen är ersättningen och dess komponenter strukturerade på olika sätt för olika kategorier av medarbetare för att vara balanserad och ta höjd för både kundernas och aktieägarnas intressen. Ersättningen ska vara konkurrenskraftig på de marknader och inom de segment där SEB är verksamt för att belöna högpresterande medarbetare.

SEB:s ersättningsstruktur, processer och utvärderingar ska alltid främja lika möjligheter och säkerställa ett opartiskt, rättvist och transparent beslutsfattande om ersättningar.

Medarbetarens individuella ersättning ska spegla den komplexitet, det ansvar och de ledaregenskaper som krävs i rollen, liksom individens egen prestation. SEB utvärderar löpande medarbetarnas prestation och utveckling utifrån transparenta och individuella finansiella och icke-finansiella mål som är en del av affärsplanen och med SEB:s beteenden som utgångspunkt. Policyen anger också kraven för alla ersättningsbeslut, både överlag och på individnivå. Alla beslut ska godkännas åtminstone på en nivå som motsvarar den lönesättande chefens chef (farfarsprincipen).

## Ersättningsstruktur

SEB:s ersättningsstruktur består huvudsakligen av fast lön, rörlig ersättning, pension och andra förmåner.

### Fast lön

Fast lön utgör grunden för medarbetarens ersättning. Den fasta lönen ska vara marknadsmässig, spegla kraven på befattningen och medarbetarens varaktiga prestation. SEB genomför årliga kartläggningar i syfte att identifiera och åtgärda eventuella könsrelaterade löneskillnader. Resultatet av kartläggningen publiceras internt.

### Rörlig ersättning

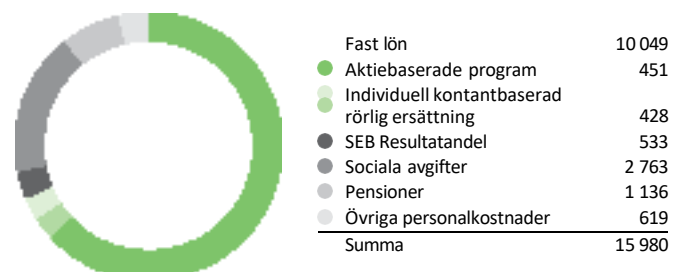
All rörlig ersättning baseras på SEB:s riskjusterade resultat och är anpassad till gällande regelverk avseende den maximala kvoten mellan rörlig ersättning och medarbetarens grundlön, den uppskjutna delen av ersättningen, aktier och fondandelar, liksom rätten att innehålla och reducera ännu ej utbetald ersättning. SEB följer Finansinspektionens föreskrifter om ersättning i finansiella företag, svensk kod för bolagsstyrning samt svenska och internationella regler och riktlinjer i relevanta delar. Enligt föreskrifterna ska SEB identifiera personalkategorier vars yrkesverksamhet har en väsentlig inverkan på SEB:s riskprofil (identifierad personal).

→ Se rapporten Capital Adequacy and Risk Management (kapitaltäckning och riskhantering) för detaljerad information.

Modellerna för individuell rörlig ersättning bygger på finansiella och icke-finansiella nyckeltal på koncern-, enhets- och individnivå inklusive utvärdering av medarbetarens uppförande. De icke-finansiella målen beaktar bland annat faktorer som kundnöjdhet, regelefterlevnad samt hållbarhet avseende till exempel bankens egen miljöpåverkan och integrering av hållbarhetsrisker i affärsmodellen. SEB:s ambitioner och mål inom hållbarhet utgör en del av kriterierna för potentiell tilldelning under programmen, i förekommande fall. På individnivå är viktiga parametrar till exempel efterlevnad av regler och policyer för risktagande i koncernen, SEB:s uppförandekod, liksom kraven på interna kontroller inom respektive affärsområde. Prestationen utvärderas över flera år.

## Personalkostnader, 2022

Mkr



## Kollektiv vinstandel

Det största rörliga ersättningsprogrammet är SEB:s kollektiva vinstandelsprogram, SEB Resultatandel 2022. Det omfattar i princip alla bankens medarbetare. Programmets mål kopplas till SEB:s affärsplan och består av de finansiella målen för avkastning på eget kapital och SEB:s kostnadsutveckling, vilka också kommuniceras externt, samt de icke-finansiella målen för kundnöjdhet och hållbarhet. Utfallet för 2022 fastställdes till 66,7 procent (66,7) av maxbeloppet, som i Sverige uppgår 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 en del av ersättningen 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 individuella aktieprogram: (i) SEB Aktieprogram 2022, för medlemmarna i den verkställande ledningen, vissa andra ledande befattningshavare och ett antal andra nyckelpersoner, och (ii) SEB Villkorat Aktieprogram 2022, för medarbetare i vissa affärsenheter. Det senare programmet

## Vinstdelningsprogram (SEB Resultatandel)

	2022 <sup>1)</sup>	2021 <sup>2)</sup>
Antal deltagare	16 400	15 570
Utfall i relation till maxbelopp <sup>3)</sup> , %	66,7	66,7
Tilldelat antal aktier, tusental	2 659	2 445
Marknadsvärde 31 december, Mkr	319	308
Totalt utfall per deltagare <sup>4)</sup> , kr	50 000	50 000

Utbetalningsår: 1) 2026 2) 2025 3) 75 000 kr i Sverige 4) i Sverige.

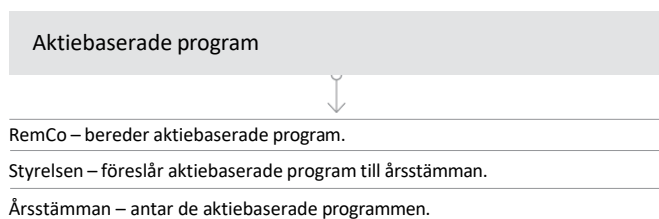
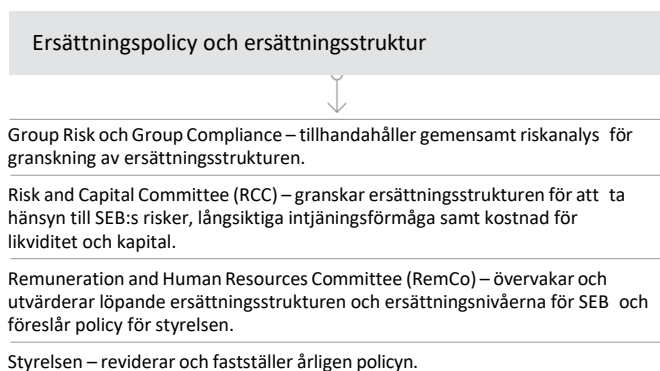
finns, av regelverksskäl, även i en form där utfallet kopplas till utvecklingen av fonder. I båda programmen finns utrymme för riskjustering för såväl nuvarande som framtida risker. Slutligt utfall kan i efterhand reduceras eller helt utgå i enlighet med gällande regelverk, bland annat med beaktande av SEB:s resultat samt det kapital och den likviditet som verksamheten kräver. Cirka 12 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 2022 motsvarade individuell kontant rörlig ersättning omkring 3 procent (4) av SEB:s totala personalkostnader.

## SEB Villkorat Aktieprogram och SEB Aktieprogram

	2022			2021		
	Villkorat Aktieprogram	Aktieprogram	Summa	Villkorat Aktieprogram	Aktieprogram	Summa
Antal deltagare	320	1 024	1 344	441	1 062	1 503
Tilldelat antal aktier, tusental	1 005	4 067	5 072	926	3 063	3 989
Marknadsvärde 31 december, Mkr	121	488	609	117	385	502

## Styrningsmodell för ersättning i SEB



→ För information om årsstämman se [sebgroup.com/sv](http://sebgroup.com/sv)

## Ersättning till vd, ställföreträdande vd och medlemmar i verkställande ledningen

Årsstämman har fastställt riktlinjer för lön och övrig ersättning till verkställande direktören (vd) och medlemmarna i verkställande ledningen (riktlinjer). Ersättningen till vd, ställföreträdande vd och övriga medlemmar av verkställande ledningen (ledande befattningshavare) ska vara i linje med riktlinjerna. Dessutom kan årsstämman – oberoende av riktlinjerna – besluta om bland annat aktiebaserad ersättning. Den totala ersättningen ska återspegla komplexiteten, ansvaret och ledarskapsförmågan som krävs men också medlemmens prestation.

Riktlinjerna omfattar grundlön, aktierelaterad ersättning, pension och andra förmåner. Kontantbaserad rörlig ersättning utgår inte till ledande befattningshavare och de har heller inte rätt till SEB Resultatandel. Pensionsplanerna är baserade på en bestämd premie, utom för en förmånsbestämd andel enligt kollektivavtal. Vid uppsägning från SEB:s sida utgår avgångsvederlag om högst 12 månaders lön efter den avtalade uppsägningstiden på maximalt 12 månader. SEB har rätt att från avgångsvederlaget avräkna det som befattningshavaren erhåller i ersättning från annan anställning.

SEB följer Finansinspektionens föreskrifter om ersättning i finansiella företag, svensk kod för bolagsstyrning samt svenska och internationella regler och riktlinjer i relevanta delar. Ledande befattningshavare tillhör de som har en väsentlig inverkan på SEB-koncernens riskprofil, i enlighet med relevanta bestämmelser.

Rätten att återkräva rörlig ersättning har inte nyttjats under 2022 och det har inte framförts några synpunkter vid årsstämmorna i samband med tidigare ersättningsrapporter.

### Långfristiga aktiebaserade program

Vd deltar i SEB:s Aktieprogram 2018–2022 som tilldelades i hans nuvarande befattning och där villkor kvarstår för att kunna utnyttja dem fullt ut. Ställföreträdande vd har inga rörliga ersättningskomponenter i sin nuvarande befattning. Aktieprogrammen är prestationsbaserade med förutbestämda

kvantitativa prestationskriterier. Deltagarna tilldelas ett grundantal villkorade aktierätter. Varje aktierätt ger rätt till en SEB A-aktie under förutsättning att vissa krav uppfylls. För att aktierättigheterna ska kunna utnyttjas krävs normalt fortsatt anställning under en treårsperiod. 50 procent av aktierätten är föremål för en riskjustering tre år efter den inledande tilldelningen och resterande 50 procent efter fem år. Dessa restriktioner följs av en obligatorisk innehavsperiod på ett år. Programmen möjliggör riskjustering för såväl nuvarande som framtida risker och det slutliga resultatet kan därför helt eller delvis upphävas i enlighet med bestämmelserna, bland annat med hänsyn till SEB:s resultat och det kapital och den likviditet som krävs i verksamheten. Ytterligare information om de långsiktiga aktieprogrammen, till exempel resultat, deltagarandel och antal emitterade och utestående instrument, finns i not 8c i års- och hållbarhetsredovisningen 2022 ("Årsredovisningen").

Styrelsens övergripande syn på ersättningen till vd, ställföreträdande vd och andra ledande befattningshavare. Styrelsen anser att ersättningen till vd, ställföreträdande vd och andra ledande befattningshavare utgör en lämplig balans mellan att motivera de ledande befattningshavarna och att uppnå en långsiktig, välbalanserad och konkurrenskraftig ersättning. Den totala ersättningen till de ledande befattningshavarna under 2022 har varit förenlig med riktlinjerna. Det har inte förekommit några avvikelser vad gäller genomförandet av riktlinjerna och inga undantag från tillämpningen av riktlinjerna under 2022.

Styrelsens syn på Aktieprogrammen. Styrelsens syn är att Aktieprogrammen fyller sin funktion att attrahera och på lång sikt behålla den mest kvalificerade och engagerade vd och att de stärker det långsiktiga engagemanget i aktieägarnas intresse.

### Om ersättningsrapporten

Denna ersättningsrapport (rapporten) innehåller en översikt över hur SEB:s riktlinjer för lön och annan ersättning till vd och medlemmarna i verkställande ledningen (riktlinjerna), som antogs av årsstämman 2020, har implementerats under 2022. Rapporten innehåller också information om ersättningen till SEB:s vd och koncernchef (vd) och ställföreträdande vd och koncernchef (ställföreträdande vd).

Rapporten har upprättats i enlighet med 8 kap. §§ 53 a och 53 b i aktiebolagslagen (2005:551) och de ersättningsregler som är utgivna av Aktiemarknadens självregleringskommitté.

Information som krävs enligt 5 kap. 40-44 §§ i årsredovisningslagen (1995:1554) finns i not 8c i Årsredovisningen. Information om arbetet som har utförts av Remuneration and Human Resources Committee under 2022 finns i bolagsstyrningsrapporten (se sid. 100 i Årsredovisningen).

Ersättning till styrelsen omfattas inte av denna rapport. Styrelsearvoden beslutas årligen av bolagsstämman och framgår av not till 8c i Årsredovisningen. Ingen annan ersättning än styrelsearvoden har betalats ut till styrelseledamöterna under 2022.

De riktlinjer som antogs av årsstämman 2020 finns på SEB:s webbplats [sebgroupp.com](http://sebgroupp.com). Det har inte förekommit några avvikelser vad gäller genomförandet av riktlinjerna och inga undantag från tillämpningen av riktlinjerna under 2022.

Revisionsberättelsen om att SEB har följt riktlinjerna finns tillgänglig på SEB:s webbplats [sebgroupp.com](http://sebgroupp.com).

Utöver de ersättningar som omfattas av riktlinjerna beslutade årsstämman 2022 att införa långsiktiga aktiebaserade program som finns på SEB:s webbplats [sebgroupp.com](http://sebgroupp.com).

## Total ersättning till vd och ställföreträdande vd

tusen kronor

Namn och befattning	Räkenskapsår	Fast ersättning		Rörlig ersättning <sup>1)</sup>		Extraordinära poster	Pensionskostnad <sup>3)</sup>	Total ersättning	Andel fast och rörlig ersättning
		Fast lön	Övriga förmåner <sup>2)</sup>	Ettårig rörlig	Flerårig rörlig				
Johan Torgeby, vd	2021	12 500	181	Ej tillämpligt	2 512	Ej tillämpligt	4 000	19 193	87%
	2022	13 500	197	Ej tillämpligt	3 919	Ej tillämpligt	4 400	22 066	82%
Mats Torstendahl, ställföreträdande vd	2021	9 500	384	Ej tillämpligt	Ej tillämpligt	Ej tillämpligt	1 377	11 261	100%
	2022	10 456	320	Ej tillämpligt	Ej tillämpligt	Ej tillämpligt	0	10 776	100%

- 1) Vd har ingen kontantbaserad eller ettårig rörlig ersättning. Endast den rörliga fleråriga ersättning som tilldelas för befattningen som vd är inkluderad. Det under 2022 intjänade programmet för vd beviljades 2019 till ett värde av 2 miljoner kronor. Under 2022 har även utdelningsaktierätter i 2018 års program tilldelats och intjänats. Värdet på de intjänade programmen baseras på kursen på SEB:s A-aktie den 1 april 2022 vilken var 103,20 kronor. Ställföreträdande vd har inga rörliga ersättningskomponenter i sin nuvarande position.
- 2) Övriga förmåner består av semesterersättning, bil- och reseförmåner, räntebidrag, försäkringar och måltider. Under 2022 erhöll vd ersättning för personliga resekostnader som uppstått på grund av brådskaande affärsskäl. Denna kostnadsersättning ingår inte i beloppet.
- 3) Pensionskostnaden återspeglar de premiepensionsavgifter som tilldelats för 2022. Räntekostnader för förmånsplansplaner före utnämningen till verkställande direktör ingår inte. Inga pensionsavsättningar görs för ställföreträdande vd.

## Ersättning till verkställande direktören i aktier<sup>1)</sup>

De viktigaste villkoren för aktietilldelningsplaner					Information om det redovisade räkenskapsåret					
Specifikation för plan	Prestationsperiod	Tilldelningsdatum	In-tjäningsdatum	Slut på bevarings-tiden	Ingående balans	Under året		Utgående balans		
						Aktieinnehav i början av året	Tilldelade aktier	Intjänade aktier	Aktier som är föremål för ett prestationsvillkor	Aktier tilldelade och ointjänade vid årets slut
SDP 2018	kv2–kv4 2017	2018	2021	2022	23 478	2 074	25 552			
	kv2–kv4 2017	2018	2023	2024	23 478				23 478	
SDP 2019	2018	2019	2022	2023	35 906		35 906			35 906
	2018	2019	2024	2025	35 906				35 906	
SDP 2020	2019	2020	2023	2024	37 626				37 626	
	2019	2020	2025	2026	37 626				37 626	
SDP 2021	2020	2021	2024	2025	31 569				31 569	
	2020	2021	2026	2027	31 569				31 569	
SDP 2022	2021	2022	2025	2026		48 579			48 579	
	2021	2022	2027	2028		48 578			48 578	
Summa					257 158	99 231	61 458		294 931	35 906

- 1) Endast aktier tilldelade i befattningen som verkställande direktör ingår i tabellen.

## Styrningsmodell för ersättning till vd, ställföreträdande vd och andra ledande befattningshavare

Riktlinjer	Ersättning
RemCo – utvärderar om riktlinjerna följs fortlöpande under hela året.	Group Human Resources garanterar RemCo att ersättningen till vd, ställföreträdande vd och andra ledande befattningshavare är konkurrenskraftig och marknadsmässig.
Extern revisor – avger ett yttrande till styrelsen, före varje årsstämma, om att SEB har följt de riktlinjer som gällde för det aktuella året.	RemCo – övervakar och utvärderar löpande ersättningsstrukturen och ersättningsnivåerna för vd, ställföreträdande vd och andra ledande befattningshavare.
Styrelsen – föreslår ersättningsriktlinjer för årsstämman.	Styrelsen – beslutar om ersättningen till vd, ställföreträdande vd och andra ledande befattningshavare.
Årsstämman – antar ersättningsriktlinjerna.	

## Tillämpade prestationskriterier för vd:s ersättning

Styrelsens uppfattning är att vd:s totala ersättning till stor del bör baseras på fast lön som årligen utvärderas och sätts på en marknadsmässigt konkurrenskraftig nivå, mot bakgrund av vd:s och bankens kort- och långsiktiga prestationer. Samtidigt finns en stark önskan att koppla vd:s lön till aktieägarnas intresse och sträva mot en hållbar och långsiktig överensstämmelse. Följaktligen innehåller vd:s totala ersättning även lön i form av uppskjutna aktier på en rimlig nivå i förhållande till den totala ersättningen, som beskrivs i ovanstående avsnitt. Dessa aktier är begränsade, kopplade till vissa intjänings- och riskjusteringsvillkor och följer SEB:s A-akties utveckling utan några hävstångsstrukturer. Även om lönstrukturen ses som huvudsakligen fast, är den faktiska årliga uppskjutna aktietilldelningen, men inte det slutliga utfallet, kopplad till vissa prestationskriterier som beskrivs i SEB:s treåriga affärsplan. 50 procent av aktierna skjuts upp i minst fyra år, resterande del i minst sex år.

Prestationsmåten för vd:s ersättning har valts ut för att SEB:s strategi ska genomföras och beteenden som ligger i SEB:s långsiktiga intresse ska uppmuntras. Vid valet av mått har

hänsyn tagits till de strategiska målen och både de kort- och långsiktiga affärsprioriteringarna för 2022. Utvärderingen av finansiella resultat omfattar faktorer som SEB:s lönsamhet och kostnadskontroll. Utvärderingen av icke-finansiella resultat omfattar utvecklingen av exempelvis kundnöjdhet, medarbetarnas engagemang och IT- och digitaliseringsagendan. Dessutom omfattar de åtgärder för att stärka SEB:s hållbarhetsarbete och beteende.

Utvärderingen av vd görs i ett flerårigt perspektiv utan en relativ viktning av de olika resultatkategorierna, utan snarare en aggregerad och heltäckande utvärdering av utfallet i förhållande till den treåriga affärsplanen. Detta stämmer väl överens med ersättningsstrukturen för vd, som bygger på ett förutbestämt och kommunicerat totalt mål för den fasta lönen, inklusive tilldelningen av uppskjutna och villkorade aktier, för att säkerställa anpassning till aktieägarnas intressen på lång sikt. Den faktiska årliga tilldelningen av aktierna förväntas inte avvika från den kommunicerade målnivån, utan möjliggör en justering (både uppåt och nedåt). Det gör det också möjligt att återkräva ersättning i extraordinära situationer.

Fokusområden	Mått	Beskrivning	Utvärdering
Finansiell	Rörelseintäkter, kostnad och resultat	Mäts som långsiktig utveckling, jämfört med uppsatta mål i affärsplanen samt med konkurrenter	Utveckling enligt plan
	Räntabilitet på eget kapital	Utfall i tabellen nedan	
Kundnöjdhet	Externa mätningar	Prosperas ranking för stora nordiska företag och institutioner, respektive Svenskt KvalitetsIndex för företag och privatpersoner	Nummer 1 och Nummer 2 – enligt plan
Miljörelaterade, sociala och styrningsrelaterade faktorer	Hållbarhet	Hållbarhetsrådgivning enligt Prosperas ranking för Sverige och Norden	Nummer 1 – enligt plan
	Miljö	Det bruna (minskning av CO2-utsläpp) och det gröna (aktiviteter som stöder en hållbar utveckling)	Utveckling enligt plan
	Medarbetare	Medarbetarengagemang och jämn könsfördelning	Över snittet för den finansiella sektorn och enligt plan
	Risk, regelefterlevnad och uppförande	Obligatorisk utbildning, genomsnitt	Enligt plan mot 100%
<b>Totalt</b>			<b>Enligt plan</b>

## Jämförande information om ändringen av ersättningen och företagets resultat

	2022		2021		2020		
	Resultat	Förändring, år till år	Förändring, år till år, %	Resultat	Förändring, år till år	Förändring, år till år, %	Resultat
Johan Torgeby, total ersättning, Mkr	22,1	2,9 <sup>3)</sup>	15	19,2	2,3 <sup>3)</sup>	14	16,9
Mats Torstendahl, total ersättning, Mkr	10,8	-0,5 <sup>3)</sup>	-4	11,3			
Koncernens rörelseresultat, exklusive jämförelsestörande poster, Mkr	35 249	4 385 <sup>3)</sup>	14	30 864	10 018 <sup>3)</sup>	48	20 846
Genomsnittlig ersättning per heltidsekvivalent, Mkr <sup>1)2)</sup>	0,9	0,04 <sup>3)</sup>	5	0,86	0,02 <sup>3)</sup>	2	0,84
Koncernens räntabilitet på eget kapital, %, exklusive jämförelsestörande poster	14,5	0,6 <sup>4)</sup>	4	13,9	3,6 <sup>4)</sup>	35	10,3

1) Verkställande direktörens ersättning ingår inte, men övriga medlemmar i verkställande ledningen ingår.

2) Ersättningen beräknas utifrån SEB:s svenska anställda 2022 och inkluderar den uppskattade premiepensionsavgiften enligt BTP-1-planen för en anställd på genomsnittlig nivå för fast lön, deltagande i SEB Resultatandel, utbetald kortsiktig och investerad långsiktig individuell prestationsbaserad rörlig ersättning 2022 samt det uppskattade värdet av andra förmåner som subventionerade måltider, semesterersättning och hälsofrämjande förmåner.

3) Mkr

4) Procentenheter