

## **Anförande av ordförande i styrelsens Ersättningskommitté, Tomas Nicolin, vid Årsstämman 2012-03-29**

Tack herr ordförande!

Aktieägare och stämmodeltagare, inom SEB har vi sedan länge en tydlig ersättningsfilosofi som utgår från att det som långsiktigt är bäst för bankens kunder också är långsiktigt bäst för er aktieägare. Vår ersättningsstruktur speglar därmed den kultur som SEB präglas av – en sund och dynamisk kultur som främjar ett balanserat risktagande och goda prestationer för kundernas bästa såväl här och nu som över tid. Ersättningen ska vara anpassad till den enskilda individens kompetens och prestation, liksom till den verksamhet och marknad som individen arbetar i.

Vad vi idag har att ta ställning till är dels riktlinjer för ersättning till den verkställande direktören och den övriga verkställande ledningen, dels styrelsens förslag till tre långfristiga aktiebaserade program.

På senare tid har utformningen av ersättningssystem diskuterats en hel del. Från styrelsens sida är vi övertygade om att ett ersättningssystem som innehåller en rörlig del gör SEB till en attraktiv arbetsgivare för de bästa talangerna i vår bransch. Dessutom kan bankens fasta kostnadsbas hållas på en lägre nivå än om vi bara hade fasta löner.

Däremot har vi från styrelsens och ledningens sida verkat för att den rörliga delen i ökad utsträckning ska vara långfristig. De senaste åren har därför andelen kontantbaserad rörlig ersättning minskat från ca 20 procent av den totala personalkostnaden till strax under 10 procent för 2011. Inför 2012 har andelen medarbetare med kontantbaserad rörlig ersättning minskat ytterligare och omfattar idag medarbetare som arbetar inom områden där kontantbaserad rörlig ersättning är marknadspraxis. För det stora flertalet medarbetare erbjuds kollektiva program samt deltagande i vårt aktiesparprogram som ger möjlighet att bli aktieägare på förmånliga villkor. Vi tycker att detta har varit rätt väg att gå.

Så över till ersättningskommitténs utvärdering av riktlinjer och ersättningsnivåer för bankens verkställande ledning samt banken i dess helhet.

Vi gör en kontinuerlig utvärdering genom att inhämta information inom och utanför banken, inklusive från bankens externa revisorer. Som ni har sett har också bankens revisorer avgivit ett yttrande om att SEB har följt de riktlinjer för lön och övrig ersättning till verkställande direktören och övriga verkställande ledningen som fastställdes av er aktieägare här på stämman för ett år sedan.

Styrelsens sammanfattande bedömning av ersättningen till den verkställande direktören och den övriga verkställande ledningen är:

- att det är bra med en balans mellan fast och rörlig ersättning,
- att ersättningen motiverar den enskilda individen till långsiktigt goda prestationer och
- att ersättningen ger kompensation på ett väl avvägt sätt.

Vi har också gjort en utvärdering av 2011 års långfristiga aktiebaserade program genom dialog med bland annat större institutionella ägare. Vår utvärdering visar på att de aktiebaserade programmen är väl i linje med aktieägarnas långsiktiga intressen och att de utgör en viktig faktor för att attrahera och behålla medarbetare; men att aktieägarna också har velat diskutera program som löper på än fler år liksom att aktieägarna efterlyser ökad transparens samt anser att det finns element i Aktiematchningsprogrammet som adderar komplexitet.

Därmed till styrelsens förslag. *Punkt 18* avser riktlinjer för ersättning till verkställande direktören och den övriga verkställande ledningen. I allt väsentligt överensstämmer förslaget med de riktlinjer som stämman fattade beslut om för ett år sedan.

### **Bild 1**

Styrelsen föreslår att ersättningen liksom tidigare består av tre delar:

- fast lön
- långfristig, aktiebaserad ersättning
- samt slutligen pension och andra förmåner

De här delarna ska sammantaget utgöra en konkurrenskraftig ersättning för att kunna rekrytera och behålla de ledande befattningshavare som är bäst för vår bank. Precis som tidigare har bankledningen ingen kortfristig kontant rörlig ersättning.

### **Bild 2**

Så till *punkt 19* som alltså gäller styrelsens förslag till långfristiga aktiebaserade program för 2011.

Vår bedömning är att programmen på ett bra sätt bidrar till att attrahera och behålla den bästa kompetensen. De stärker också det ömsesidiga långsiktiga engagemanget genom att medarbetarna blir aktieägare i SEB och därmed tar del av SEB:s långsiktiga framgång. Jag berörde tidigare den utvärdering som Ersättningskommittén gjort av 2011 års program. Programmen upplevs ligga väl i linje med aktieägarnas intressen, men att det framkommit kommentarer från några aktieägare om att göra programmen än mer långfristiga och mindre komplicerade.

Sedan den 1 juli 2011 har det också skett ytterligare förändringar vad gäller regelverket för ersättning i finansiella företag. Dessa innebär att minst 50 procent av den rörliga ersättningen för VD och verkställande ledningen ska vara aktiebaserad och att en del av den rörliga ersättningen ska skjutas upp under en än längre period. Liknande regelverk finns för ledningsgrupperna i våra utländska dotterbolag.

Sammantaget innebär detta att vi inför årets stämma valt att utöver de två program vi fattade beslut om på förra årets stämma, även föreslå ett nytt aktieprogram för bankens verkställande ledning och vissa andra höga befattningshavare. Samtliga program är aktiebaserade.

Således föreslår styrelsen stämman att fatta beslut om:

- Ett aktiesparprogram
- Ett aktiematchningsprogram
- Ett aktieprogram

Samtliga program är som jag sa aktiebaserade men kräver också en egen insats. Då Aktiesparprogrammet och Aktiematchningsprogrammet i allt väsentligt överensstämmer med tidigare stämmobeslut går jag inte här igenom dessa två program. De har beskrivits här vid tidigare stämmor och de finns ju även beskrivna i handlingarna till dagens stämma. Dessa två program omfattar inte heller bankens ledning.

### **Bild 3**

Därmed går jag över till förslaget om ett nytt Aktieprogram riktat till verkställande ledningen och vissa andra höga befattningshavare. Bakgrunden till förslaget är dels önskemålen om ökad enkelhet, dels en anpassning till förändringen i de regelverk som ställer särskilda krav på ersättningen till ledningen. Grundtanken med programmet är att det ska vara helt likställt med ett direkt långsiktigt aktieäggande och innehåller således inte någon "hävstång".

Programmet omfattar cirka 100 personer och innebär att dessa tilldelas ett individuellt bestämt antal villkorade aktierätter baserat på måluppfyllnad av förutbestämda prestationskrav på koncern- och individnivå. Dessa mål sätts årligen och avser bl.a. kostnads-, avkastnings- samt kundnöjdhetsmål.

#### **Bild 4**

Efter en intjänandeperiod om tre år får deltagaren hälften av aktierätterna, men kan inte förfoga över dem förrän efter ytterligare ett år. Resterande 50 procent av aktierätterna får deltagaren efter en sammanlagd intjänandeperiod om fem år. Men även här gäller att de inte kan förfogas över förrän om ytterligare ett år. Efter detta extra år, det vill säga efter fyra respektive sex år, kan aktierätterna konverteras till A-aktier i SEB under en treårsperiod. Programmet är således på totalt tio år inräknat det första året med prestationsbedömningen.

Kravet för att deltagaren ska erhålla aktierätterna är att han eller hon är kvar inom SEB under de första tre åren samt att han eller hon äger aktier i SEB. För verkställande ledningen gäller att deltagarna ska äga aktier motsvarande en nettoårslön. För övriga deltagare är ägarkravet motsvarande en halv nettoårslön.

Från styrelsen är vi medvetna om att införandet av aktieprogrammet är delvis en ny företeelse på den svenska marknaden, men vi anser att ett direkt långsiktigt ägande av aktier är det bästa sättet att koppla ledande befattningshavares ersättning till aktieägarnas intresse. Det leder dessutom till en unik transparens och förståelse för ersättningen.

#### **Bild 5**

För samtliga tre program gäller att i enlighet med Finansinspektionens regelverk att styrelsen, eller om den så beslutar Ersättningskommittén, skall bedöma om tilldelningen och utfallet är skäligt bland annat ur ett riskperspektiv. Denna bedömning görs dels vid tilldelningen av de villkorade aktierätterna, dels vid slutet av intjänandeperioden, dvs. innan antalet aktierätter tillfaller deltagarna.

De tre programmen innebär som mest en utspädning om 1 procent och en högsta årlig kostnad om 289 miljoner kronor i tre år. Den förväntade kostnaden för de tre programmen motsvarar sammanlagt under tre år cirka 5 procent av SEB:s totala personalkostnader.

Avslutningsvis, från styrelsens sida är vi övertygade om att en ersättningsstruktur med en bra balans mellan fast och rörlig ersättning är den bästa. Vi verkar också för att den rörliga ersättningen i ökad utsträckning ska vara långfristig. Precis som tidigare år har jag träffat ett stort antal representanter för stora och små aktieägare för att diskutera synpunkter och förbättringsförslag som har förts fram. Det har varit bra.

I styrelsen ser vi de långfristiga aktiebaserade programmen som ett sätt att knyta bankens medarbetare än närmare affären och aktieägarna och stärka det personliga engagemanget för lönsamhet och värdeutveckling. Följsamheten med bankens utveckling i ledningens och deltagarnas ersättning är bra. Ersättningen blir helt enkelt högre när banken går bra och lägre när utvecklingen är svag. Precis som för oss aktieägare.

Tack!