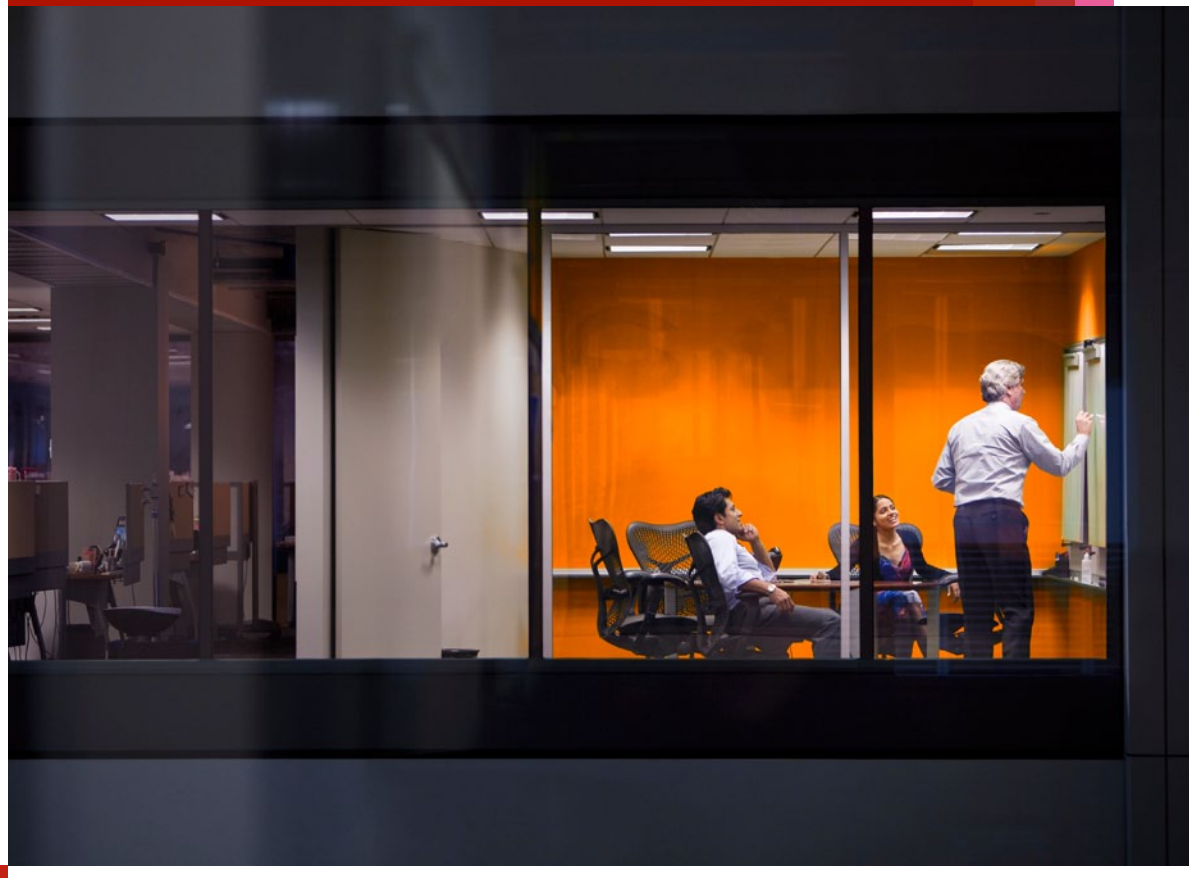
boardforum.dk

Bestyrelsesarbejde i Danmark 2011
Aflønning af topledelsen

I dette års udgave af "Bestyrelsesarbejde i Danmark 2011" sætter vi fokus på aflønning og vederlagspolitik for topledelse samt en række relaterede spørgsmål.

Oktober 2010



pwc

PwC Board Forum

Udgiver: PricewaterhouseCoopers
Redaktion og ekspedition: Strandvejen 44, 2900 Hellerup
Bestilling: Yderligere eksemplarer kan bestilles via pwc.dk
Website: pwc.dk
Redaktion: Kim Füchsel (ansv.), Mogens Nørgaard Mogensen, Lars Holtug, Karsten Buttrup, Maria Addis
Produktion: MACS – 042610
Design: Antistandard
Tryk: Cool Gray A/S
Oplag: 3.000
ISBN: 87-91837-20-0

Denne publikation udgør ikke og kan ikke erstatte professionel rådgivning. PricewaterhouseCoopers påtager sig intet ansvar for tab, nogen måtte lide som følge af handlinger eller undladelser baseret på publikationens indhold, ligesom PricewaterhouseCoopers ikke påtager sig ansvar for indholdsmæssige fejl og mangler.

© 2011 PricewaterhouseCoopers

Indhold

Introduktion til
”Bestyrelsesarbejde i Danmark 2011”

Med årets bestyrelsespublikation ”Bestyrelsesarbejde i Danmark 2011” vil vi i PwC stille skarpt på emnet aflønning af topledelsen og vil derudover også bidrage med et overblik over de væsentligste nyheder inden for relevante fagdiscipliner.

Publikationen beskriver forskellige aspekter af aflønning og behandler en række emner, der er relevante for personer, som beskæftiger sig med bestyrelsesarbejde. Emnerne spænder vidt og tager udgangspunkt i de dilemmaer, som er forbundet med design af aflønning til bestyrelsesformænds/ medlemmernes. egne personlige udfordringer i forhold til beskatning af egen indtjening.

Vi har i forbindelse med arbejdet i PwC Board Forum udarbejdet en årsplan for en bestyrelsesmødeplan, der kan findes på www.boardforum.dk. Som led i udarbejdelsen af denne publikation har vi valgt, som inspiration, at udarbejde en årsplan for møderne i vederlagskomiteen. Årsplanen er præsenteret i artiklen ”Vederlagskomiteen – Hvad bør komiteen diskutere og hvornår?”.

Der er i stil med tidligere år udarbejdet en lønundersøgelse af bestyrelses- og direktionsmedlemmer i henholdsvis OMXC20, udvalgte mid cap samt small cap selskaber. Undersøgelsen er som altid spændende læsning, og i år er da heller ingen undtagelse. Turbulens i omverdenen og et kraftigt politisk fokus har dog ikke påvirket lønniveauet i særlig høj grad, og generelt er det i den variable løn, der ses størst udsving.

Der er det seneste år sket en del indenfor lovgivning og anbefalinger, der har haft indflydelse på arbejdet med bl.a. aflønning af bestyrelser. Senest er der i Danmark kommet nye anbefalinger til god selskabsledelse, og så sent som den 31. august 2010 kom der en udmelding fra den danske regering om krav til aflønning i den finansielle sektor. Den finansielle sektor er allerede kommet under stærkere overvågning og kontrol end de øvrige industrier. Henstillingen fra EuropaKommissionen peger dog i retning af, at de strammere krav i fremtiden ikke kun vil omfatte den finansielle sektor. Dette kan få stor betydning for bestyrelsesarbejdet i danske virksomheder. Der er mulighed for at få lidt opdatering på lovgivningen inden for aflønning i artiklerne ”De nye anbefalinger for god selskabsledelse 2010 – Hvad er der sket i forhold til aflønning?” og ”Udviklingen her og nu i forhold til aflønning af bestyrelse og direktion”.

Anbefalingerne til god selskabsledelse fra april 2010 indeholder en anbefaling om, at bestyrelsen skal sikre, at de rigtige kompetencer er til stede, for at selskabets strategiske samt finansielle mål kan nås. Med det formål, at opnå en langsigtet værdiskabelse for aktionærerne. Mange bestyrelser har tidligere arbejdet med bestyrelsesevalueringer, men måske ikke så struktureret, som den nye anbefaling lægger op til. Evaluering af bestyrelsens samt direktionens kompetencer og målopfyldelse er derfor et emne, PwC mener, bør sættes højt på agendaen i det kommende år. Læs mere i artiklen ”Ledelsesaflønning og evaluering”.

PwC håber, at du efter denne korte introduktion til ”Bestyrelsesarbejde i Danmark 2011” har lyst til at læse videre, og at publikationen kan være med til at inspirere jer i jeres fortsatte arbejde i bestyrelsessammenhænge. Hvis I har kommentarer eller ønsker yderligere uddybning af emnerne i publikationen, er I meget velkomne til at kontakte os.

Med venlig hilsen
PwC Board Forum
www.PwCboardforum.dk

Dilemmaer, forbundet med udformning af vederlagspakken

Denne artikel beskriver nogle af de mere principielle parametre, som kan indgå i en bestyrelses overvejelser i forbindelse med udformning af en vederlagspakke for direktionen. Der er særligt fokus på kravene til bestyrelsen om at skabe det fundament, som skal være incitament for en attraktiv, men fair, kompensation, samtidig med at evnen til skabe værdi er kommunikerbar/forståelig for omverdenen.

Dilemmaer

1. Tiltrækning/fastholdelse af direktionen versus værdiskabelsen

Ved udformningen af en incitamentsordning er den vigtigste overvejelse af ordningen, at den er tilstrækkelig til at tiltrække, fastholde og motivere en direktion med de rigtige kompetencer set i forhold til den værdiskabelse, som direktionen skal sikre.

Denne tilsyneladende simple problemstilling indeholder en række vanskeligt definerbare variabler:

- Hvad er de rigtige kompetencer – f.eks. ny viden vs. dyb viden om virksomheden?
- Hvad er tilstrækkeligt til at tiltrække/fastholde – økonomiske og andre motivationsfaktorer?
- Hvordan opgøres værdiskabelsen – kortsigtet økonomisk værdiforøgelse vs. langsigtet opbygning af ansvarligt/bæredygtigt image

Mange af disse overordnede overvejelser drukner ofte i den tekniske udformning af incitamentsordningerne og løbende ændring af det kontraktuelle grundlag omkring opnåelse af incitamentsaflønning.

Motivation er ikke altid en større pose penge. Mange andre faktorer kan være væsentlige for den enkelte. Derfor skal vederlagspakken også specificere, hvilke ikke-økonomiske faktorer der indgår[1].

En væsentlig motivationsfaktor for de dygtigste ledere er en velorganiseret, velkonsolideret og etisk velrenommeret virksomhed med en klar strategi samt en bestyrelse, der opfattes som en attraktiv sparringspartner. Andre faktorer kan også have betydning, såsom tid til sportsaktiviteter, bestyrelsesposter, efteruddannelse mv. Endelig vil en aflønningskomite med ansvar for en løbende evaluering af direktionen og bestyrelsens performance samt opdateret successionsplan (det vil sige, at der på centrale pladser er identificeret interne/eksterne potentielle efterfølgere) kunne skærpe begge parters bevidsthed om balance-/magtforholdet. Flere undersøgelser[2] viser, at lang anciennitet hos direktionen er ensbetydende med stor indflydelse på bestyrelsen og dermed aflønningspakken, men der er ikke samme positive korrelation i forhold til øget resultatskabelse.

Af Karsten Buttrup, PwC

Motivation er ikke altid en større pose penge. Mange andre faktorer kan være væsentlige for den enkelte.

1. Performance Pay and Top-Management Incentives, Michael C. Jensen et al, Harvard University, 1990

2. The Implications of Firm and Individual Characteristics on CEO, Philip McKnight, Cardiff University, 2004

2. Direktionens tidshorisont versus selskabets

Ved udformningen af vederlagspakken vil der ofte være et dilemma mellem selskabets langsigtede udvikling og direktionens mere kortsigtede horisont.

En administrerende direktør i et større selskab vil ofte være i slutningen af 40'erne, første gang vedkommende besætter en sådan post[3]. Den gennemsnitlige ansættelse er cirka seks år (med risiko for kortere forløb), og der opnås ofte kun ansættelse på dette niveau to gange. Derfor skal den væsentligste del af vedkommendes formue indtjenes inden for dette tidsrum. Der er således risiko for, at direktionen får udformet en vederlagspakke, som vil belønne vedkommende, hvis denne i ansættelsesperioden kan skabe en værditilvækst i virksomheden, der overstiger branchen generelt. Men "overindtjeningen" kan ofte kun opnås, hvis direktionen formår at overbevise bestyrelsen om at påtage sig en højere risikoeksponering med et potentielt højere afkast – og risiko for det modsatte. Specielt optionsordninger indebærer en upside, men ikke tilsvarende downside for direktionen.

Samtidig kan direktionen være tilbageholdende med at investere i langsigtet udvikling, f.eks. i bæredygtighed/social ansvarlighed, der i en periode kan sænke indtjeningen og øge kapitalbindingen. To økonomiske elementer, som typisk vil indgå direkte eller indirekte i bonusordningen. Dermed vil den kortsigtede bonusordning kunne skade virksomhedens langsigtede indtjeningsevne.

Bestyrelsen bør derfor sikre, at risikostyringen er så veludbygget, at den kan forhindre overeksponering, og samtidig sikre, at bestyrelsen afdækker risikoen for værdien af "mistede muligheder" ved ikke at investere i f.eks. forretningsdrevet CSR. Risikostyring er derfor et centralt værktøj for bestyrelsen – også i forbindelse med håndtering af incitamentsprogrammer.

3. Kortsigtet versus langsigtet værdiskabelse

Shareholder value har i mange år været det ultimative mål for værdiskabelse. Derfor indgår denne tankegang i udformningen af de fleste incitamentsprogrammer, for at sikre at direktionen arbejder mod samme mål som aktionærer. Men ofte har aktionærer modsatrettede interesser – nogle aktionærer kan have en interesse med en langt kortere tidshorisont end andre. Måske er disse endda i flertal i forhold til aktionærerne med en lang tidshorisont.

Bestyrelsen skal således tilfredsstille såvel aktionærerne/analytikerne med en kort tidshorisont, som reagerer på kvartals-/årsregnskaberne, som de aktionærer, som foretager langsigtede investeringer (10-20 års sigt).

Dilemmaet kommer tydeligt frem i de seneste eksempler med pengeinstitutter, der er kommet i uføre. De viser nemlig, at direktionen/bestyrelsen kan fremskynde en kunstig høj værdi i form af aktiekursstigning over en syv- til niårig periode, som ligger over gennemsnittet af værditilvækst i de traditionelle børsindekser til glæde for aktionærerne i denne periode – en tilsyneladende gedigen værdiskabelse. Det, som bestyrelsen/direktionen ikke kunne/ville se, var den ekstreme risikoeksponering, der fulgte med, og som betød, at ikke blot forsvandt de sidste knap ti års værdistigning, aktierne blev også værdiløse. Dermed blev mange års værdiakkumulering sat over styr på blot et til to år, til skade for de aktionærerne med lang tidshorisont – mens aktionærerne med kort tidshorisont samt den smarte direktør nåede at realisere deres aktier, inden det gik galt.

Af corporate governance anbefalingerne fra april 2010 fremgår det, at vederlaget bestå af såvel en fast som en variabel lønandel, der skal understøtte en langsigtet værdiskabelse for selskabet, og den variable del skal basere sig på realiserede resultater.

3. Den værdiskabende bestyrelse (datagrundlag), PricewaterhouseCoopers/Kjerulf & Partnere, April 2007

	Tiltrækning (Motivations faktorer)	**Fastholdelse** (Motivations faktorer)	**Performance** (Måling)
Belønningsfilosofi	• Firmaimage • Bestyrelsesprofil	Personlig aflønning • Fast løn • STIP • LTIP • Benefits	Væsentlig sammenhæng mellem: • Shareholder value (kort/langt sigt) • Interessentkrav og -forventninger
Belønningsstrategi	• Klar sammenhæng mellem performance og aflønning	• Intern og ekstern • kommunikation • Opbakning, internt og eksternt • •	Definition af langsigtede value drivers samt kortsigtede aktiviteter
Belønningselementer	Generel aflønning • Fast løn • STIP • LTIP • Benefits	• Aflønning • Ledelses sparring • Virksomheds kultur	Målbare og klare KPI'er (SMART*)

* SMART: Specifikke - Målbare - Ambitiøse - Realistiske - Tidsbestemte

Men ofte er den praktiske LTIP (Long-Time Incentive Plan) knyttet til aktieoptioner eller warrants, og selvom overdragelsesperioden er mere end tre år, er det stadig kort tid, set fra en aktionær med lang tidshorisont, og kursstigningen kan i høj grad være skabt af verdenstrends i specifikke brancher og ikke af værdiskabelsen i det pågældende selskab.

Et alternativ for bestyrelsen er at definere væsentlige "long-term value drivers" samt fastlægge målepunkter, som understøtter fremdrift i disse – f.eks. hvor stor en del af produktporteføljen, der anvender vedvarende råmaterialer – og værdisætte opnåelse af specifikke milepæle.

Fordelen ved denne tankegang er, at det ligeledes et nemmere at knytte kortsigtede bonusprogrammer (STIP – Short-Time Incentive Program) hertil, idet der kan defineres operationelle mål, som skal nås inden for kvartalet/året. Derved opnås, at målopfyldelsen på kort sigt samtidig understøtter udvalgte langsigtede value drivers ("triple bottom line" baseret belønning er bl.a. udtryk for denne tankegang).

4. Image vs. de vigtigste KPI'er

For at gøre vederlagspakken så operationel som muligt knyttes såvel STIP som LTIP til konkrete målbare KPI'er. Disse kan imidlertid være vanskelige at gennemskue. Problemet opstår, når KPI-målene nås, samtidig med at virksomhedens image lider skade. Derved kan bestyrelsen risikere at skulle indfri incitamentsprogrammet og fratrædelsesgodtgørelsen 100 %, selvom direktionen har skadet virksomheden.

Eksemplerne er mange, hvor direktionen har hævet store bonusser, samtidig med at der har været forhold i virksomheden, som har været stærkt kritisable og dermed reducerer virksomhedens værdi. Seneste eksempler er set inden for medicinalindustrien og den finansielle sektor.

Udenforstående har svært ved at forstå, at bestyrelsen har kunnet acceptere incitaments-/fratrædelsesprogrammer, som udløser eksorbitante beløb, når virksomhedens seneste resultat, markedsværdi og/ eller image er faldet markant.

Skade på et selskabs image kan tage mange år at rette op. Et eksempel er et bilmærke, som i årtier blev betragtet som kvalitet, men fejlede nogle få år med rust og mekanisk underlegenhed i forhold til konkurrenter. Der er senere blevet rettet op på disse forhold, men mærket har haft svært ved at genvinde sin markedsandel.

Det kan være vanskeligt at forudse disse situationer. Derfor kan der indarbejdes en klausul om imagetab, som enten reducerer eller udskyder incitamentsprogrammet (markedsreaktionerne kan jo være hysteriske), hvor en udbetaling alligevel kan komme på tale, hvis tabet er genvundet inden for en given periode. Imagetab kan nogenlunde præcist gøres op gennem måling hos interessenterne (gennemføres af flere bureauer).

5. *Individuel kompleks vederlagspakke versus ekstern kommunikation der er nemt tilgængelig for interessenterne*

En vederlagspakke, der ikke virker stærkt motiverende for direktionen, er, som en Stanford-professor betegner det, ”pay without performance”.

Men det, som virkelig motiverer, kan være meget komplekse og svært gennemskuelige[4] modeller, der kan udløse store vederlag eller indeholde elementer, som kan være vanskelige for omverdenen at forstå – f.eks. adgang til eget jetfly eller mulighed for at bruge megen tid på aktiviteter, der ikke direkte kan relateres til jobbet.

Overholdelse af de danske anbefalinger til god virksomhedsledelse kan opfattes som en hindring for at skabe den rette motivation hos direktionen, idet et centralt element heri er gennemsigtighed – det vil sig e, at væsentlige elementer skal offentliggøres. Et brud herpå vil kunne skabe en betydelig mistillid til bestyrelsen/virksomheden og have en langsigtet negativ effekt på selskabets image.

Hvis specielle forhold er afgørende for motivationen, bør der også kunne beskrives en sammenhæng mellem de enkelte elementer i vederlagspakken og de kort-/langsigtede mål – herunder hvorledes de understøtter virksomhedens strategi/vision. Hvis der samtidig bruges energi på at beskrive dette på en let tilgængelig måde, bør det ikke afholde bestyrelsen fra at indgå aftaler om alternative motivationsformer.

Samtidig vil det også i den eksterne kommunikation være formålstjenligt at beskrive, hvad et exitprogram/gyldent håndtryk vil udløse, hvis direktionen bliver bedt om at fratræde ved regnskabsårets udløb, herunder hvilket grundlag denne beregning foretages på. Derved vil en potentiel afskedigelse i næste regnskabsår ikke udløse en kritik. Figur 1 viser nogle af de elementer, som skal overvejes i forbindelse med udformning og kommunikation af en vederlagspakke.

Dermed afspejler den eksterne kommunikation værdien af modellen og det beslutningsgrundlag, som aktionærerne er blevet præsenteret for på generalforsamlingen.

Afslutning

Udformning af incitamentsstrukturen er kompleks og afhænger af direktionen og bestyrelsens forhandlingsevne.

Det er bestyrelsens ansvar, at direktionens vederlagspakke er konkurrencedygtig, men omvendt også kan tiltrække den/de rette profil(er) og motivere til en høj performance.

Nøglen er at kunne identificere langsigtede value drivers i forhold til selskabets vision/strategi og skabe kobling til både kortsigtede og langsigtede KPI’er.

For at sikre selskabets langsigtede image er det centralt, at der er gennemsigtighed i vederlagspakken, således at det er klart, at belønningen sker, fordi direktionen har gennemført dokumenterbare strategiske handlinger, der skaber værdi for alle interessenter – både på kort og langt sigt.

4. Aflønning med finansielle instrumenter, Nyholm & Lodberg, CBS Press, 2000

Figur 1: *Elementer der skal overvejes i forbindelse med udformning og kommunikation af direktionens vederlagspakke*

Belønnings-type	Overvejelser ved løbende ansættelse	Egen opsigelse	Selskabets opsigelse
Fast løn	• Andel af den samlede vederlagspakke • Kriterier for årlig forhandling (mulighed for op- eller ned-justering) • Ændring af forholdet mellem fast løn, bonus og aktieop-tionsordning i forhold til den ansattes alder/ansættelses-periode – for at undgå uhensigtsmæssig adfærd op mod forventet fratrædelse	• Opsigelsesperiode • Konkurrenceklausul	• Gyldent håndtryk, korri-geret for ansættelsespe-riode og parametre, som har betydning for den fremtidige værdi (f.eks. skadet image)
Pensions-ordning	• Niveau for løbende indbetaling samt beregningsgrundlag (f.eks. fast løn + evt. årligt udbetalt bonus)		• Engangsbetaling, korri-geret for adfærd, der har skadet selskabets frem-tidige indtjeningsevne (f.eks. ikke-aftalt risiko-eksponering, påtvunget gældsætning eller skadet image)
Bonus-ordning	• Fokus/formål (kortsigtede og/eller langsigtede mål – typisk kvartals- eller årlige mål) – komplementaritet til fast løn og eventuel aktieoptionsordning) • Koblingen af mål/adfærd til strategi (som understøtter langsigtet vision/værdiskabelse) • Definition/periodisk revision af "long-term value drivers" • Kortsigtede mål kan kobles til f..eks. "triple bottom line"-KPI'er	• Terminering ved opsigel-sesperiodens start	• Terminering ved opsigel-sesperiodens start
Aktieoptions-ordning	• Exercise-kurs på den underliggende aktie under, over eller på dagskurs på starttidspunktet (ofte omtalt som in-, out of- eller at-the-money) • Exercise-tidspunktet/betingelse • Fast eller variabel exercise-kurs (f.eks. korrigeret for akti-estigning i peer-gruppe) • Claw back-klausul, hvor exercise-tidspunktet udskydes i en periode fra fratrædelse	• Bortfald eller speciel kor-rektion for adfærd, der har skadet selskabets fremtidige indtjenings-evne	• Speciel korrektion for adfærd, der har skadet selskabets fremtidige indtjeningsevne • Eventuelt kombineret med karensperiode (f.eks. hvis skaden på image kun er midlertidig)
Warrant ord-ning	• Samme overvejelser som ved optionsordning, koblet med en vurdering af, om det i forhold til eksisterende aktio-nærer er bedre med aktieudvidelse frem for at tage af eksisterende aktier	• Samme overvejelse som ved optionsordning	• Samme overvejelse som ved optionsordning
Konvertible obligationer	• Om denne overbygning på warrants giver parterne en ekstra fordel – f.eks. skattemæssigt	• Samme overvejelse som ved optionsordning	• Samme overvejelse som ved optionsordning
Øvrige belønnings-elementer	• Fri bil, telefon, avis osv. • Fri bolig • Adgang til bestyrelsesposter • Betalt adgang til diverse netværk/konferencer • Frihed til betalte sportsaktiviteter • Betalte uddannelsesprogrammer – nationale/internationale • Barselsvilkår	• Hvilke termineres ved opsigelsesperiodens start	• Hvilke termineres ved opsigelsesperiodens start

De nye anbefalinger for god selskabsledelse

Hvad er der sket i forhold til aflønning?

Af Kim Füchsel og Maria Addis, PwC

Nørby-udvalget offentliggjorde deres rapport om god selskabsledelse i Danmark tilbage i 2001. Anbefalingerne er efterfølgende blevet opdateret i 2005, og enkelte sektioner blev ligeledes opdateret i 2008. I 2010 kom Komitéen for god Selskabsledelse så med seneste opdatering af anbefalingerne[1], der bl.a. omfatter en række præciseringer af tidligere samt en række nye anbefalinger. Generelt kan det siges om 2010-anbefalingerne, at de skal være med til at bidrage til større grad af åbenhed og transparens i en bestyrelses arbejde. Artiklen vil behandle de ændringer, der har betydning for en bestyrelses arbejde i forhold til aflønning af bestyrelse og direktion.

Kapitel 5 og i særdeleshed kapitel 6 i anbefalingerne er de helt centrale kapitler for en bestyrelses arbejde med aflønning i forhold til 2010-anbefalingerne.

Kapitel 5 og i særdeleshed kapitel 6 i anbefalingerne er de helt centrale kapitler for en bestyrelses arbejde med aflønning i forhold til 2010-anbefalingerne. Kapitel 5 omhandler det øverste ledelsesorgans sammensætning og organisering, hvorfor det også er i dette kapitel, at det anbefales, at det øverste ledelsesorgan organiserer/uddelegerer en række af organets opgaver ud til komiteer.

Anbefalingerne foreskriver brugen af revisions-, nominerings- og vederlagskomiteer. Sidstnævnte er af vigtighed for bestyrelsesopgaver i forhold til aflønning.

I artiklen "Vederlagskomiteen – hvad bør komiteen diskutere og hvornår?" kan der hentes inspiration til, hvorledes en mødeplan for vederlagskomiteen kan se ud, så det tilsikres, at alle punkter i anbefalingerne til god selskabsledelse kommer på dagsordenen til komiteens møder. Det er vigtigt at bemærke, at beslutningskompetencen, og derigennem også ansvaret for de endelige beslutninger i forhold til aflønning, til trods for nedsættelse af en vederlagskomite, stadig ligger hos den samlede bestyrelse. Disse anbefalinger er også i tråd med de anbefalinger, der bl.a. kommer fra Europa-Kommissionens Green Paper, jf. artiklen "Udvikling her og nu i lovgivning omkring aflønning til bestyrelse og direktion". Vederlagskomiteen skal, såfremt den nedsættes, bl.a. varetage opgaven med at formulere en fyldestgørende lønpolitik og fortage en vurdering af, om aflønning til bestyrelse samt direktion er korrekt, i forhold til de mål der skal nås i forbindelse med f.eks. selskabets definerede strategi. Såfremt det vælges ikke at nedsættes en vederlagskomite, skal dette forklares, og opgaverne, defineret i anbefalingerne, skal varetages af den samlede bestyrelse.

1. Anbefalingerne er rettet mod selskaber, der har aktier optaget til handel på et reguleret marked i Danmark, herunder NASDAQ OMX Copenhagen.

Anbefalingernes kapitel 6 omhandler ledelsens vederlag. Her er det igen åbenhed og transparens, der er de to vigtige parametre i forhold til de præciseringer, som Komitéen for god Selskabsledelse har valgt at foretage i forhold til tidligere anbefalinger. Der er i kapitel 6 kommet en ny anbefaling, som i højere grad stiller krav om, at bestyrelserne i forbindelse med udformning af ledelsesaflønning har en risikovurderingstilgang til fastsættelse af de variable lønkomponenter. Dette i tråd med Europa-Kommissionens udmeldinger. Vederlagspakkerne skal i højere grad designes således at de understøtter værdiskabelse for aktionærernebåde på kort og langt sigt.

Anbefalingerne tydeliggør, at udformningen af vederlagspakken til ledelsen for både den faste løn og den variable del af vederlagspakken skal understøtte den langsigtede værdiskabelse og hermed virksomhedens strategi. Derudover bør lønudbetalingerne, hvad enten de er af fast eller variabel karakter, kunne dokumenteres og understøttes af virksomhedens realiserede resultater.

Ud over ovennævnte indeholder kapitel 6 følgende anbefalinger:

- Ved aktiebaseret aflønning bør optionsordninger tidligst kunne udnyttes tre år efter tildelingen. Dette er en præcisering i forhold til tidligere anbefalinger.
- Selskabet har mulighed for i helt særlige tilfælde at kræve tilbagebetaling af en variabel andel af vederlagspakken.
- Der bør sættes et loft over værdien af fratrædelsesaftaler.
- Det fremgår tydeligt, hvilken sammenhæng der er mellem vederlagspolitikken og de konkrete vederlag.

Anbefalingerne er i Danmark med til at sætte fokus på åbenhed og gennemsigtighed i bestyrelsesarbejde og i særdeleshed i forhold til aflønning, hvilket er i god tråd med de tendenser, der opleves fra international side, f.eks. USA og EU.

Anbefalingerne tydeliggør, at udformningen af vederlagspakken til ledelsen for både den faste løn og den variable del af vederlagspakken skal understøtte den langsigtede værdiskabelse og hermed virksomhedens strategi.

Udvikling her og nu
i lovgivning omkring aflønning af bestyrelse og direktion

Af Vibeke Bak Solok og Maria Addis, PwC

En turbulent omverden med flere erhvervsskandaler, herunder Lehman Brothers' konkurs i efteråret 2008, har øget debatten om god selskabsledelse, herunder aflønning af bestyrelse og direktion. I Danmark er det gentagne gange sket, at direktører og bestyrelser er havnet på forsiden af aviserne, med en kritik om at de har modtaget en ikke passende løn, i forhold til den værdiskabelse de har været med til at generere i det pågældende selskab. Dette skaber et politisk pres på selskaberne og lovgiverne om at tage aflønningstemaet op til fornyet overvejelse.

Ved rimelig lønpolitik skal forstås en lønpolitik, der tilstræber at sikre en sund og levedygtig virksomhed også på mellemlangt og langt sigt.

Europa-Kommissionen har i 2009 vedtaget en henstilling (IP/09/673) om reglerne for aflønning af direktionen i børsnoterede selskaber henstillingen er et supplement til to tidligere henstillinger 2004/913/EF og 2005/162/EF. Henstillingen går på, at virksomhederne skal efterstræbe at have en rimelig lønpolitik. Ved rimelig lønpolitik skal forstås en lønpolitik, der tilstræber at sikre en sund og levedygtig virksomhed også på mellemlangt og langt sigt. Åbenhed om aflønning er stadig et vigtigt parameter. I henstillingen opfordres medlemslande til, i forhold til sammensætning af direktionslønningerne, bl.a. at[1]:

- sætte en øvre grænse for fratrædelsesgodtgørelser (svarende til maksimalt to års fast løn) og forbyde fratrædelsesgodtgørelser i tilfælde af fejlslagen ledelse (gyldne håndtryk).
- forlange, at der skal være balance mellem den faste og den variable lønkomponent, samt at tildelingen af variable lønkomponenter skal knyttes til på forhånd fastsatte og målelige resultatkriterier, for derved at styrke forbindelsen mellem resultat og aflønning.
- forbedre virksomheders levedygtighed på langt sigt ved at stille krav om, at der skal være balance mellem de kort- og langsigtede resultatkriterier, der benyttes til fastsættelse af direktørlønninger. At udbetalingen af de variable lønkomponenter skal kunne udskydes. At der skal være en minimumsbindingsperiode for aktieoptioner og aktier på mindst tre år, og at en bestemt del af aktierne skal beholdes, indtil ansættelsesforholdet ophører.
- at give virksomheder mulighed for at tilbagekræve den variable del af lønnen, hvis den bygger på oplagt fejlagtige data ("clawback").

1. Fra IP/09/673

Derudover kommer Europa-Kommissionen med en række henstillinger vedrørende processen til bestemmelse af aflønningen, som også berører bestyrelsens pligter. Herunder at ikke-ledelsesmedlemmer ikke bør kunne tildeles aktieoptioner, da virksomhederne ifølge Europa-Kommissionen på den måde kan være med til at forebygge interessekonflikter. Et centralt område er også at styrke vederlagsudvalgets rolle og funktion.

Derudover er der vedtaget en henstilling vedrørende lønpolitik for risikotagende medarbejdere i den finansielle sektor IP/09/674. Henstillingen går på, at virksomhederne opfordres til at indføre en lønpolitik, der kan fremme en sund og effektiv risikostyring i virksomheden. Henstillingen indeholder ligeledes retningslinjer for komponenterne, der skal indgå i lønpolitikken. I komponenterne bør det derfor bl.a. vurderes, hvad der er den rette balance mellem fast løn og bonus samt elementerne i bonusmålene, såsom at målene i større grad skal have mere langsigtet karakter. Senest har Europa-Kommissionen udsendt et Green Paper i juni 2010, hvor der ligeledes kommenteres på og stilles spørgsmål til aflønning af topledelsen.

Den politiske beslutning indeholder ligeledes et krav om, at OMX' anbefalinger for god selskabsledelse bør følges, og at det derfor i overensstemmelse med anbefalingerne er den samlede bestyrelses ansvar at tilsikre, at vederlagspolitikken er klar og tydelig. Endvidere skal finanssektorens parter opsætte bindende retningslinjer. Lovforslaget forventes klar i efteråret 2010.

I Danmark blev det politisk besluttet den 31. august 2010, at alle større1 virksomheder i den finansielle sektor skal nedsætte et vederlagsudvalg, som bl.a. har til opgave at udforme en forsvarlig lønpolitik. Derudover er der opstillet krav om bl.a., at[2]:

- den variable del af direktions- og bestyrelsesaflønningen højst må indeholde en 25 % andel aktieoptioner eller lignende instrumenter.
- der skal være et 50 %-loft (af den faste løn, inklusive pension) på den variable løndel, der gives til bestyrelse og direktion. Dette vil fremadrettet også gælde den øvrige ledelse i finansielle holdingvirksomheder[3].
- i risikotagernes aflønning (herunder bestyrelse og direktion) tildeles minimum 50 % af den variable løn i form af aktieoptioner eller lignende, der afspejler virksomhedens kreditværdighed.
- udbetalingen af den variable løn skal baseres på resultater over en længere periode, det vil sige, at mindst 40 % af den variable løndel og 60 % af større variable løndele skal fordeles over tre år. For bestyrelse og direktion gælder, at udbetalingen skal ske over en periode på mindst fire år.

Eksisterende løn- og aktieoptionsaftaler, der overstiger de fastsatte lofter, må således ikke forlænges eller fornyes. Dog kan der i nogle tilfælde aftales overgangsordninger.

Krav til vederlag
for bestyrelse og direktion i den finansielle sektor

- Vederlaget må højest indeholde en 25 % andel aktieoptioner eller lignende instrumenter.
- Et 50 % loft på den variable løndel.
- Tildeles minimum 50 % af den variable løn i form af aktieoptioner eller lignende, der afspejler virksomhedens kreditværdighed.
- Mindst 40 % af den variable løndel og 60 % af større variable løndele skal fordeles over tre år - udbetalingen skal ske over en periode på mindst fire år.

2. Der gælder skærpede krav for virksomheder der modtager statsstøtte.

3. Eksisterende løn- aktieoptionsaftaler , der overstiger de fastsatte lofter, må således ikke forlænges eller fornyes – dog kan der i nogen tilfælde aftales overgangsordninger.

Ledelsesaflønning i børsnoterede selskaber

Hvert år analyserer PwC udviklingstendenserne i ledelsesaflønningen i de børsnoterede selskaber. Undersøgelsen omfatter selskaber i OMXC20, 20 selskaber udvalgt i mid cap og 20 selskaber i small cap.

Vi har i lighed med tidligere år gennemført en undersøgelse af ledelsesaflønning i børsnoterede selskaber og i udvalgte selskaber i Mid cap og Small cap. Undersøgelsen baserer sig på oplysningerne i de offentliggjorte årsrapporter – læs nærmere om undersøgelsen i boksen "Kort om PwC's undersøgelse".

OMX C20 selskaberne

Bestyrelsesvederlag og vederlag for udvalgsarbejde

Det gennemsnitlige antal bestyrelsesmedlemmer i OMXC20-selskaberne er ligesom sidste år 10 medlemmer. Dette dækker dog over, at flere selskaber har reduceret antallet af bestyrelsesmedlemmer – sidste år var gennemsnittet 10,2 bestyrelsesmedlemmer, hvor det i år er 9,9 bestyrelsesmedlemmer.

I OMXC20-selskaberne er det gennemsnitlige honorar pr. bestyrelsesmedlem på 479.000 kr., hvilket er en svag stigning i forhold til undersøgelsen i 2008, såfremt at effekten af Genmabs udtræden af OMXC20 (4,4 mio. kr.) holdes udenfor. Genmabs udtræden af OMXC20 betyder et fald i det gennemsnitlige bestyrelseshonorar.

I de selskaber, hvor honoraret til bestyrelsesformanden er særskilt oplyst, er honoraret i gennemsnit ca. 3 gange honoraret til et menigt bestyrelsesmedlem, hvilket svarer til niveauet for 2008. Det dækker dog over et svagt fald i det gennemsnitlige honorar til bestyrelsesformanden – hvilket dog hovedsageligt kan tilskrives, at bestyrelsesformanden for Lundbeck i 2008 fik 1.8 mio. kr. i honorar, mens honoraret i 2009 udgør 900.000 kr. Honorarnedgangen skyldes at formanden i 2008 havde ekstraordinære opgaver i forbindelse med indtræden af ny koncernchef. Ses der bort fra udviklingen i Lundbeck har enkelte selskaber forhøjet deres honorar til bestyrelsesformanden med et mindre beløb.

Honoraret til næstformanden i OMXC20-selskaberne er i gennemsnit steget fra 534.000 kr. til 542.000 kr., en stigning på ca. 1,5%. Honoraret til menige medlemmer er fortsat ca. 300.000 kr. Tallene dækker dog kun de selskaber, som har særskilte oplysninger herom.

I OMXC20-selskaberne har 13 af selskaberne etableret et selvstændigt revisionsudvalg mod 9 sidste år. Derudover har Coloplast A/S efterfølgende etableret et revisionsudvalg. Der er i gennemsnit 3 medlemmer af udvalget blandt de 13 selskaber. Det gennemsnitlige honorar er stort set på niveau med sidste år.
9 selskaber i OMXC20 har etableret vederlagsudvalg. Dog oplyser kun 3 selskaber separat om udvalgsaflønning. I vederlagsudvalget er det gennemsnitlige vederlag højere end sidste år, men antallet af selskaber, som oplyser dette, er nu reduceret til 3, hvorfor der næppe kan udledes nogen egentlig tendens i udviklingen.

Af Lars Holtug, PwC

Kort om PwC's undersøgelse

Undersøgelsen i C20, Mid cap og Small cap er foretaget udfra, hvem der p.t. indgår i de enkelte indeks – i Mid cap og Small cap er antallet af selskaber dog afgrænset til 20, og disse 20 er udvalgt tilfældigt blandt den samlede population, dog således at vi i videst mulig omfang har ladet de selskaber, som indgik i undersøgelsen sidste år, fortsætte i indeværende års undersøgelse. I Mid cap og Small cap har der været flere udskiftninger af selskaber end i C20. Udskiftningen i selskaberne kan have væsentlig betydning for de tendenser, vi søger at udlede i undersøgelsen.

Tallene baserer sig på oplysningerne i årsrapporten med de svagheder, der naturligt ligger heri. Har der været udskiftninger i bestyrelsen, er der ikke korrigeret herfor. Vi har opgjort vederlaget pr. bestyrelsesmedlem i forhold til det aktuelle antal medlemmer.

Honorar for komitearbejde
OMXC20

Firma	**Revi-sions-udvalg**	Antal medl.	Honorar formand (mio. kr.)	Honorar øvrige (mio. kr.)	Honorar gns. (mio. kr.)	**Veder-lags-udvalg**	Antal medl.	Honorar formand (mio. kr.)	Honorar øvrige (mio. kr.)	Honorar gns. (mio. kr.)
Novo Nordisk A/S	ja	3	0.500	0.200	0.300	nej				
Jyske Bank A/S	ja	4				ja				
Carlsberg Danmark A/S	ja	3				nej				
Sydbank A/S	ja	3	0.038	0.075	0.038	nej				
Topdanmark A/S	ja	3				nej				
A.P. Møller-Mærsk A/S	ja	3				ja	3			
Novozymes A/S	ja					nej				
NKT Holding A/S	ja	2				nej				
H. Lundbeck A/S	ja	3	0.300	0.200	0.233	ja	3	0.300	0.200	0.233
FLSmidth A/S	nej					ja	3			
TrygVesta A/S	ja	3	0.150	0.100	0.117	ja	4	0.075	0.050	0.056
Danske Bank A/S	ja	5	0.240	0.200	0.208	ja	2	0.200	0.200	0.200
Nordea A/S	ja	3				ja	4			
D/S Norden A/S	nej					ja	3			
Vestas Wind Systems A/S	ja	3				ja	3			
Gennemsnit		**3**	**0.246**	**0.148**	**0.179**		**3**	**0.192**	**0.150**	**0.163**

Vederlag til bestyrelsen
OMXC20

Firma	Antal medl.	Honorar formand* (mio. kr.)	Honorar næstformand* (mio. kr.)	Honorar øvrige* (mio. kr.)	Honorar gns.* (mio. kr.)	Inkl. (I)/ Ekskl. (E) komitearbejde
Novo Nordisk A/S [1]	11	1.000	0.600	0.400	0.470	E (R)
Jyske Bank A/S	9				0.156	I (R, V, K)
Carlsberg Danmark A/S	12				0.500	I (R)
William Demant Holding A/S	7	0.750	0.500	0.250	0.357	
Sydbank A/S [2]	12	0.514	0.408	0.238	0.274	I (R)
Topdanmark A/S	9				0.397	I (R)
Coloplast A/S [4]	10	0.975	0.569	0.325	0.414	
A.P. Møller-wMærsk A/S	12				1.333	I (R, V)
Novozymes A/S	9				0.444	I (R)
DSV A/S [3]	6	0.750	0.375	0.250	0.313	
NKT Holding A/S	9				0.344	I (R)
H. Lundbeck A/S [5]	9	0.900	0.600	0.300	0.400	E (R, V)
FLSmidth A/S	9				0.556	I (V)
TrygVesta A/S	12	0.750	0.500	0.250	0.313	E (R, V)
Danske Bank A/S	15	0.975	0.650	0.325	0.390	E (V, N, R, K)
Nordea A/S	10	2.163	0.768		0.880	I (R, V, K)
Danisco A/S	8	0.750	0.450	0.300	0.375	
D/S Norden A/S	8				0.636	E (V)
Vestas Wind Systems A/S	12				0.558	E (R, V, T, PE)
Gennemsnit	**10**	**0.953**	**0.542**	**0.293**	**0.479**	

Bemærkninger:
For udvalgsarbejde er anvendt flg. forkortelser:
N: Nomineringsudvalg, V: Vederlags-udvalg, R: Revisionsudvalg, K: Kredit-udvalg, T: Teknikudvalg, I: Investerings-udvalg, PE: Produktions & Excellenceudvalg ... E(V,R) angiver f.eks., at de angivne beløb er ekskl. honorar for medlemskab af vederlagsudvalg og revisionsudvalg.

* Hvis informationen er specificeret eller estimeret.
1. Næstformand er samtidig forsknings- og udviklingsfacilitator.
2. Skift i bestyrelse.
3. Skift i bestyrelse.
4. Selskabet har efterfølgende oprettet et revisionsudvalg.
5. Sidste års honorar til formanden på 1.8 million kr. var inklusive ekstraordinære arbejdsopgaver i perioden marts-juni 2008 pga. ny koncernchefs indtræden.

Vederlag til direktionen
Løn til direktionen udgøres i en række selskaber af fast løn, fri bil, pension, kontant bonus og langsigtede incitamentsprogrammer, som vederlægges i enten betingede aktier, aktieoptioner eller tegningsoptioner. Brugen af aktiebaseret aflønning har i perioden været begrænset af de regler, bankpakkerne indeholder.

Tendensen i direktionens vederlag er, at der har været en svag stigning i det faste gennemsnitlige vederlag pr. direktionsmedlem (effekten af Genmabs udtæden af OMXC20 holdes udenfor) Dette dækker dog også over kontante bonusser, hvis sådanne har været udbetalt i de selskaber, som ikke specificerer dem særskilt i årsrapporten. Den samlede gennemsnitlige løn inkl. bonus og aktieaflønning pr. direktionsmedlem er faldet fra 9.4 mio. kr. i 2008 til 8.7 mio. kr. i 2009. Dette skyldes dog primært Genmabs udtræden af OMXC20 og fratrædelsesgodtgørelsen, som i 2008 var medtaget i gennemsnitsaflønningen hos D/S Norden A/S. Holdes effekten af disse to forhold ude, er der sket en svag stigning i den gennemsnitlige direktionsaflønning.

Den kontante bonus for de selskaber, som særskilt oplyser herom, er i gennemsnit blevet halveret til 1.3 mio. kr. pr. direktionsmedlem. Aktieaflønningselementet er i forhold til sidste år stort set uændret. Det indebærer, at den variable andel (bonus og aktieaflønning) af den samlede løn i gennemsnit er steget fra ca. 65% til 71%. Anvendelse af kontant bonus er formentlig mere udbredt, end det umiddelbart ses i tabellen, eftersom der ikke er krav om særskilt specifikation heraf, men at beløbet blot kan medtages som en del af den almindelige vederlæggelse.

Direktionen i 12 af selskaberne har fået tildelt aktiebaseret vederlæggelse i 2009. De fire pengeinstitutter i C20 har ikke sådanne ordninger som følge af forbuddet herimod. De øvrige selskaber har, bortset fra William Demant Holding A/S, fortsat ordninger, men disse har ikke indebåret tildelinger i 2009. Værdierne opgøres som værdien i det år, hvor ordningen tildeles, uanset om der kræves en optjeningsperiode betinget af fortsat ansættelse. Er optjeningen imidlertid betinget af økonomiske mål, er værdien fordelt over den årrække, hvor ordningen løber. Denne metode afviger fra, hvorledes ordningerne regnskabsmæssigt er behandlet i henhold til IFRS. Værdien af de tildelte ordninger er steget i forhold til året før – fra 2.7 mio. kr. pr. direktionsmedlem til 3.0 mio. kr.

Den langt overvejende del af de aktiebaserede aflønninger er optionsordninger, hvortil der er knyttet krav om fortsat ansættelse samt enten markedsbetingelser eller performancebetingelser, som skal være opfyldt, før aktierne optjenes. Et eksempel på en markedsbetingelse er, at kursen på aktien skal stige med xx%, for at direktionen opnår ret til aktierne. En performancebetingelse kan være, at earnings per share (EPS) skal stige årligt med en vis procentdel. I C20 selskaberne er den typiske optjeningsperiode på 3 år.

I enkelte selskaber oplyses, hvad den administrerende direktør modtager i samlet vederlag. Gennemsnittet blandt de selskaber, som oplyser herom, er 8.7 mio. kr.

Vederlag til direktionen
OMXC20

Selskab	Gns. fast løn* (mio. kr.)	Gns. værdi af kontantbonus** (mio. kr.)	Gns. værdi af aktie-ordninger (mio. kr.)	Variabel løn i % af fast løn	Gns. værdi i alt*** (mio. kr.)
Novo Nordisk A/S	6.4	1.3	3.8	79	11.5
Jyske Bank A/S	4.4				4.4
Carlsberg Danmark A/S	15.0		3.4	23	18.4
William Demant Holding A/S	9.6				9.6
Sydbank A/S	3.0				3.0
Topdanmark A/S	4.3		1.3	31	5.7
Coloplast A/S	5.4	1.4		26	6.8
A.P. Møller- Mærsk A/S	18.5				18.5
Novozymes A/S	5.0		5.2	103	10.2
DSV A/S	4.4	1.3	4.7	135	10.4
NKT Holding	3.4		2.6	77	6.0
H. Lundbeck A/S	5.8		2.6	44	8.4
FLSmidth A/S	4.0		0.9	21	4.9
TrygVesta A/S	5.3	0.9	1.2	39	7.3
Danske Bank A/S	6.6				6.6
Nordea A/S	7.3	0.9		12	8.2
Danisco A/S	5.6	0.7	2.9	63	9.1
D/S Norden A/S [1]	6.6		2.0	31	8.7
Vestas Wind Systems A/S	5.2	2.6		50	7.8
Gennemsnit	**6.6**	**1.3**	**2.8**	**52.5**	**8.7**

Bemærkninger:
Informationer er baseret på offentliggjorte oplysninger i virksomhed-ernes årsrapporter. En række beløb er estimeret. Gennemsnitlig værdi af aktieordninger udgør værdien af den samlede tildelte ordning i regnskabs-året på tildelingstidspunktet. Beløbet angiver derfor ikke omkostningen beregnet efter IFRS 2 for regnskabsåret.

* Beløbet indeholder fast løn, pension, værdi af frynsegoder og variabel løn, hvor denne ikke er særskilt specificeret.

** Er kun angivet for de selskaber, der specificerer dette beløb.

*** Genmab er ikke længere en del af OMXC20. I 2008 indgik Genmab med 22 mio. kr. i gennemsnitlig aflønning

1. I aflønning for 2008 indgik fratrædelsesgodtgørelse til fratrådt finansdirektør.

Mid cap

Det skal særligt bemærkes, at vores analyser af tendenser i mid cap er forbundet med usikkerheder, eftersom der er sket en del ændringer i de selskaber, som er medtaget i årets analyse sammenholdt med sidste år.

Bestyrelsesvederlag og vederlag for udvalgsarbejde

Det gennemsnitlige antal bestyrelsesmedlemmer i mid cap-selskaberne er i år syv medlemmer, hvilket er uændret i forhold til sidste år.

I mid cap-selskaberne er det gennemsnitlige honorar pr. bestyrelsesmedlem cirka 315.000 kr., hvilket er en stigning fra cirka 190.000 kr. sidste år. Det skal dog bemærkes, at der er sket en del ændringer i de analyserede selskaber, hvorfor trendanalysen ikke skal tillægges for stor betydning.

I de selskaber, hvor honoraret til bestyrelsesformanden er særskilt oplyst, er honoraret i gennemsnit knap fire gange honoraret til et menigt bestyrelsesmedlem, hvilket er højere end sidste år, hvor det udgjorde knap tre gange honoraret til et menigt medlem.

Honoraret til næstformanden i mid cap-selskaberne er i gennemsnit steget fra 266.000 kr. til 321.000 kr., en stigning på cirka 21 %. Honoraret til menige medlemmer er steget fra 147.000 kr. til 198.000 kr., svarende til 28 %. Tallene dækker dog kun de selskaber, som har særskilte oplysninger herom.

I mid cap-selskaberne har 10 af selskaberne klart angivet at de har etableret et selvstændigt revisionsudvalg mod 9 sidste år. Herudover angiver 90 % af de selskaber, der ikke har oprettet et selvstændigt revisionsudvalg, at bestyrelsen varetager revisionsudvalgets arbejde. For de 10 selskaber, der har etableret et selvstændigt revisionsudvalg, er der i gennemsnit tre medlemmer af udvalget. Det gennemsnitlige honorar er steget med 30 % i forhold til sidste år til 51.000 kr. I vederlagsudvalget udgør det gennemsnitlige vederlag 45.000 kr., men kun to selskaber oplyser dette.

Honorar for komitearbejde

Mid cap

Selskab	**Revisions-udvalg**	Antal medl.	Honorar formand (mio. kr.)	Honorar øvrige (mio. kr.)	Honorar gns. (mio. kr.)	**Vederlags-udvalg**	Antal medl.	Honorar formand (mio. kr.)	Honorar øvrige (mio. kr.)	Honorar gns. (mio. kr.)
Solar Danmark A/S	ja	2			0.074	ja	2			
DFDS A/S	ja					nej				
Eik Bank Danmark	ja	2				nej				
Bang & Olufsen A/S	nej					ja	3			
Sjælsø Gruppen A/S	ja	3				nej				
GN Store Nord A/S	ja	3	0.150	0.050	0.083	ja	3	0.100		0.067
Neurosearch A/S	ja					nej				
United International Enterprises Ltd.	ja	3	0.031		0.017	nej				
Satair A/S	ja	2			0.054	ja	2			
Mols-Linien A/S	ja	3				nej				
IC Companys A/S	ja			0.021		nej				
Parken Sport og entertainment A/S	ja	3				nej				
SAS A/S	ja	4	0.069	0.033	0.042	ja	3	0.051		0.023
Gennemsnit		**3**	**0.083**	**0.035**	**0.054**		**3**	**0.075**	**0.000**	**0.045**

Vederlag til bestyrelsen
Mid cap

Selskab	Antal medl.	Honorar formand* (mio. kr.)	Honorar næst-formand* (mio. kr.)	Honorar øvrige* (mio. kr.)	Honorar gns.* (mio. kr.)	Inkl. (I)/ Ekskl. (E) komitearbejde
Solar Danmark A/S	9				0.248	I (R, V)
DFDS A/S	9	0.625	0.400	0.261	0.317	I (R)
Flügger A/S	6				0.135	
Eik Bank Danmark	5				0.252	I (R)
Greentech Energy Systems A/S	5				0.506	
Bang & Olufsen A/S	9				0.411	I (V)
Sjælsø Gruppen A/S	5				0.687	I (R)
GN Store Nord A/S	8	0.600	0.400	0.200	0.275	I (R, V)
Sparekassen Faaborg	10				0.049	
Neurosearch A/S	8				0.376	I (R)
TK Development A/S	6	0.750	0.500	0.250	0.383	
Tivoli A/S	5	0.250	0.188	0.125	0.200	
The East Asiatic Company Ltd.	5				0.400	
United International Enterprises Ltd.	7	0.208	0.156	0.140	0.126	I (R)
Satair A/S	9				0.214	I (R, V)
Mols-Linien A/S	9				0.181	I (R)
IC Companys A/S	5				0.340	I (R)
Bavarian Nordic A/S	5				0.445	
Parken Sport og entertainment A/S [1]	7	3.375			0.690	I (R)
SAS A/S	10	0.423	0.282	0.213	0.241	I (R, V)
Gennemsnit	**7**	**0.890**	**0.321**	**0.198**	**0.315**	

Bemærkninger:
For udvalgsarbejde er anvendt flg. forkortelser:
N: Nomineringsudvalg, V: Vederlags-udvalg, R: Revisionsudvalg, K: Kredit-udvalg, T: Teknikudvalg, I: Investerings-udvalg, PE: Produktions & Excellenceudvalg ... E(V,R) angiver f.eks., at de angivne beløb er ekskl. honorar for medlemskab af vederlagsudvalg og revisionsudvalg.

* Hvis informationen er specificeret eller estimeret.

1. 10 medlemmer af bestyrelsen har modtaget honorar i 2009. 3 med-lemmer er udtrådt i løbet af året.

Vederlag til direktionen
Løn til direktionen udgøres som for C20-selskaberne i en række selskaber af fast løn, fri bil, pension, kontant bonus og langsigtede incitamentsprogrammer, som vederlægges i enten betingede aktier, aktieoptioner eller tegningsoptioner.

Det samlede gennemsnitlige vederlag på 4,5 mio. kr. ligger på samme niveau som sidste år, men dækker over en stor forskydning mellem fald i aktieordninger og stigning i fast løn. Lønnen omfatter også over kontante bonusser, hvis sådanne har været udbetalt i de selskaber, som ikke specificerer dem særskilt i årsrapporten. Det er ikke muligt entydigt at udlede en trend i udviklingen, da de tre selskaber, der har det højeste gennemsnitlige faste vederlag pr. direktionsmedlem, ikke indgik i undersøgelsen sidste år. Den samlede gennemsnitlige faste løn pr. direktionsmedlem er steget fra 2,9 mio. kr. i 2008 til 4,5 mio. kr. i 2009.

Den kontante bonus for de selskaber, som særskilt oplyser herom, er faldet til 0 kr. Der skal dog tages højde for, at hovedparten af de selskaber, der sidste år oplyste om størrelsen af kontantbonus, ikke indgår i undersøgelsen i 2009.

Anvendelse af kontant bonus er formentlig mere udbredt, end det umiddelbart ses i tabellen, eftersom der ikke er krav om særskilt specifikation heraf. Beløbet kan blot medtages som en del af den almindelige vederlæggelse.

Aktieaflønningselementet er i forhold til sidste år faldet med 33 %. Det indebærer, at den variable andel (bonus og aktieaflønning) af den samlede løn i gennemsnit er faldet fra cirka 51 % til 24 %, men procenten af præget af at ét selskab har en speciel stor andel.

Direktionen i elleve af selskaberne har fået tildelt aktiebaseret vederlæggelse i 2009. De to pengeinstitutter i mid cap har ikke sådanne ordninger, formentlig som følge af forbuddet herimod i bankpakkerne.

Vederlag til direktionen
Mid cap

Selskab	Gns. fast løn* (mio. kr.)	Gns. værdi af kontantbonus** (mio. kr.)	Gns. værdi af aktieordninger (mio. kr.)	Variabel løn i % af fast løn	Værdi i alt (mio. kr.)
Solar Danmark A/S	3.723		0.708	19.0	4.431
DFDS A/S	10.920		0.856	7.8	11.776
Flügger A/S	3.029				3.029
Eik Bank Danmark	1.893				1.893
Greentech Energy Systems A/S	2.432		0.356	14.7	2.788
Bang & Olufsen A/S	6.000		0.600	10.0	6.600
Sjælsø Gruppen A/S	3.744				3.744
GN Store Nord A/S	8.000				8.000
Sparekassen Faaborg	2.014				2.014
Neurosearch A/S	2.620		1.310	50.0	3.930
TK Development A/S	3.600		0.500	13.9	4.100
Tivoli A/S	2.450				2.450
The East Asiatic Company Ltd.	5.000		0.500	20.0	5.500
United International Enterprises Ltd. [1]	3.353				3.353
Satair A/S	4.757		0.497	10.5	5.254
Mols-Linien A/S	3.300				3.300
IC Companys A/S	3.100		0.425	13.7	3.525
Bavarian Nordic A/S	5.346		0.960	18.0	6.306
Parken Sport og entertainment A/S	1.745		2.265	84.2	4.010
SAS A/S	9.335				9.335
Gennemsnit	**4.240**	**0.000**	**0.816**	**23.79**	**5.056**

Bemærkninger:
Informationer er baseret på offentliggjorte oplysninger i virksomhedernes årsrapporter. En række beløb er estimeret. Gennemsnitlig værdi af aktieordninger udgør værdien af den samlede tildelte ordning i regnskabsåret på tildelingstidspunktet. Beløbet angiver derfor ikke omkostningen beregnet efter IFRS 2 for regnskabsåret.

* Beløbet indeholder fast løn, pension, værdi af frynsegoder og variabel løn, hvor denne ikke er særskilt specificeret.

** Er kun angivet for de selskaber, der specificerer dette beløb.

1. Beløbet omfatter også nøglemedarbejdere plus til- og fratrædelse.

Small cap

Det bemærkes indledende, at de analyserede selskaber stort set er identiske med de analyserede selskaber i 2008, hvormed usikkerheden i vore analyser er begrænset.

Bestyrelsesvederlag og vederlag for udvalgsarbejde

Det gennemsnitlige antal bestyrelsesmedlemmer i Small cap selskaberne er i år seks medlemmer, hvilket er uændret i forhold til sidste år.

I Small cap selskaberne er det gennemsnitlige honorar pr. bestyrelsesmedlem ca. 166.000 kr., hvilket er en stigning fra ca. 154.000 kr. sidste år.

I de selskaber, hvor honoraret til bestyrelsesformanden er særskilt oplyst, er honoraret i gennemsnit godt tre gange honoraret til et menigt bestyrelsesmedlem, hvilket er højere end sidste år, hvor det udgjorde godt to gange honoraret for et menigt medlem.

Honoraret til næstformanden i Small cap selskaberne er i gennemsnit steget fra 215.000 kr. til 258.000 kr., en stigning på ca. 20%. Honoraret til menige medlemmer er faldet fra 159.000 kr. til 158.000 kr., svarende til 1%. Tallene dækker dog kun de selskaber, som har særskilte oplysninger herom.

I small cap selskaberne har tre af selskaberne etableret et selvstændigt revisionsudvalg mod fire sidste år. Herudover angiver 76% af de selskaber, der ikke har oprettet et selvstændigt revisionsudvalg, at bestyrelsen varetager revisionsudvalgets arbejde. For de tre selskaber, der har etableret et selvstændigt revisionsudvalg, er der i gennemsnit to medlemmer af udvalget. Der er i lighed med sidste år to af Small cap selskaberne, der har oprettet et vederlagsudvalg.

Honorar for komitearbejde

Small cap

Selskab	**Revisions-udvalg**	Antal medl.	Honorar formand (mio. kr.)	Honorar øvrige (mio. kr.)	Honorar gns. (mio. kr.)	**Vederlags-udvalg**	Antal medl.	Honorar formand (mio. kr.)	Honorar øvrige (mio. kr.)	Honorar gns. (mio. kr.)
Ambu A/S	ja	2				nej				
Exiqon A/S	ja	3				ja	3			
Harboes Bryggeri A/S	ja					nej				
Møns Bank	nej					ja				
Victoria Properties A/S	ja	2				nej				
Gennemsnit		**2**	**0.000**	**0.000**	**0.000**		**3**	**0.000**	**0.000**	**0.000**

Vederlag til bestyrelsen
Small cap

Selskab	Antal medl.	Honorar formand* (mio. kr.)	Honorar næstformand* (mio. kr.)	Honorar øvrige* (mio. kr.)	Honorar gns.* (mio. kr.)	Inkl. (I)/ Ekskl. (E) komitearbejde**
Ambu A/S	9	0.500			0.250	I (R)
Brdr. Hartmann A/S	7	0.500	0.300	0.150	0.229	
Dantherm A/S	11	0.450	0.300	0.150	0.191	
Deltaq A/S	5	0.313	0.188	0.125	0.175	
Ege Tæpper A/S	6				0.120	
Euroinvestor.com A/S	2				0.000	
Exiqon A/S [1]	5				0.492	I (R,V)
Expedit A/S	5				0.078	
Gabriel Holding A/S	6				0.091	
Harboes Bryggeri A/S	7				0.089	I (R)
Højgaard Holding A/S	4	0.300	0.150	0.125	0.175	
Intermail A/S	4	0.200			0.100	
Møns Bank	5				0.130	I (V)
Affitech (Pharmexa) A/S	6				0.210	
Royal Unibrew A/S	7	0.625	0.438	0.250	0.368	
SP Group A/S	4	0.300	0.175	0.150	0.217	
Totalbanken	6				0.079	
Vestfyns Bank	7				0.068	
Victoria Properties A/S [2]	6	0.997			0.166	I (R)
Vordingborg Bank	5				0.095	
Gennemsnit	**6**	**0.465**	**0.258**	**0.158**	**0.166**	

Bemærkninger:
For udvalgsarbejde er anvendt flg. forkortelser:
N: Nomineringsudvalg, V: Vederlags-udvalg, R: Revisionsudvalg, K: Kredit-udvalg, T: Teknikudvalg, I: Investerings-udvalg, PE: Produktions & Excellenceudvalg ... E(V,R) angiver f.eks., at de angivne beløb er ekskl. honorar for medlemskab af vederlagsudvalg og revisionsudvalg.

* Hvis informationen er specificeret eller estimeret.

** Er kun oplyst, såfremt der er en særlig komite, og opgaverne ikke varetages af den samlede bestyrelse.

1. Honoraret til bestyrelsen indeholder aktiebaseret vederlæggelse.
2. Det er kun formanden, der er aflønnet. Honaret til formanden indeholder TDKK 499 i konsulenthonorar.

Vederlag til direktionen

Løn til direktionen udgøres som for C20- og Mid cap selskaberne i en række selskaber af fast løn, fri bil, pension, kontant bonus og langsigtede incitamentsprogrammer, som vederlægges i enten betingede aktier, aktieoptioner eller tegningsoptioner.

Tendensen i direktionens vederlag er, at der har været en stigning på ca.17% i det faste gennemsnitlige vederlag pr. direktionsmedlem. Dette dækker dog også over kontante bonusser, hvis sådanne har været udbetalt i de selskaber, som ikke specificerer dem særskilt i årsrapporten. Den samlede gennemsnitlige løn pr. direktionsmedlem er steget fra 2,6 mill. kr. i 2008 til 2,8 mio. kr. i 2009.

Den kontante bonus for de selskaber, som særskilt oplyser herom, er på niveau med 2008. Aktieaflønningselementet er i forhold til sidste år faldet med 24%. Det indebærer, at den variable andel (bonus og aktieaflønning) af den samlede løn i gennemsnit er faldet fra ca. 40% til 13%. Anvendelse af kontant bonus er formentlig mere udbredt, end det umiddelbart ses i tabellen, eftersom der ikke er krav om særskilt specifikation heraf, men at beløbet blot kan medtages som en del af den almindelige vederlæggelse.

Direktionen i fem af selskaberne har fået tildelt aktiebaseret vederlæggelse i 2009. De fire pengeinstitutter i Small cap har ikke sådanne ordninger, formentlig som følge af forbuddet herimod i bankpakkerne.

Opsamling

For alle tre kategorier af selskaber er tendensen, at den gennemsnitlige faste løn pr. direktionsmedlem er steget sammenlignet med 2008. Specielt for OMXC20 selskaberne ser det umiddelbart ud til at den samlede gennemsnitlige løn, inklusiv variabel og fast løn pr. direktionsmedlem er faldet som følge af fald i den variable del af lønnen i forhold til 2008. Faldet er dog primært et resultat af Genmabs udtræden af OMXC20. Isoleres denne effekt er der en svag stigning i gennemsnitlig direktionsaflønning.

Honoraret til bestyrelsen i selskaberne udviser en stigende tendens i forhold til 2008. Der er således indikationer på, at bestyrelseshonoraret i højere grad en vederlaget til direktionen udgøres af et fast honorar, der er uafhængigt af selskabets økonomiske performance.

Vederlag til direktionen
Small cap

Selskab	Gns. fast løn* (mio. kr.)	Gns. værdi af kontantbonus** (mio. kr.)	Gns. værdi af aktieordninger (mio. kr.)	Variabel løn i % af fast løn	Værdi i alt (mio. kr.)
Ambu A/S	5.552		0.648	15	6.200
Brdr. Hartmann A/S [1]	1.680	1.000			1.925
Dantherm A/S [2]	3.020				3.018
Deltaq A/S [3]	0.000				0.000
Ege Tæpper A/S	2.250				2.252
Euroinvestor.com A/S	2.160				2.160
Exiqon A/S	2.904		2.024	26	3.916
Expedit A/S	1.807				1.807
Gabriel Holding A/S	1.929				1.929
Harboes Bryggeri A/S	4.102				4.102
Højgaard Holding A/S	0.600				0.600
Intermail A/S [4]	3.400				3.433
Møns Bank [5]	1.852				1.852
Affitech (Pharmexa) A/S [6]	1.483		0.729	14	1.726
Royal Unibrew A/S	5.206		0.384	2	5.334
SP Group A/S	1.914		0.420	10	2.124
Totalbanken	2.303				2.303
Vestfyns Bank	1.843				1.843
Victoria Properties A/S [7]	5.894				5.894
Vordingborg Bank	1.609				1.609
Gennemsnit	**2.711**	**1.000**	**0.841**	**13.40**	**2.844**

Bemærkninger:

Informationer er baseret på offentliggjorte oplysninger i virksomhedernes årsrapporter. En række beløb er estimeret. Gennemsnitlig værdi af aktieordninger udgør værdien af den samlede tildelte ordning i regnskabsåret på tildelingstidspunktet. Beløbet angiver derfor ikke omkostningen beregnet efter IFRS 2 for regnskabsåret.

* Beløbet indeholder fast løn, pension, værdi af frynsegoder og variabel løn, hvor denne ikke er særskilt specificeret.

** Er kun angivet for de selskaber, der specificerer dette beløb.

1. Der er kun lønoplysninger vedr. 2 ledelsesmedlemmer (Peter Arndrup Poulsen og Tom Wrensted), idet lønnen for de sidste 2 ledelsesmedlemmer indgår i kategorien løn til nøglemedarbejdere, da disse 2 medarbejdere (COO Søren Tolstrup og CCO Magali Depras) først fra februar 2010 indgår i koncerndirektionen.
2. Der er indregnet TDKK 3.200 som fratrædelsesgodtgørelse til tidligere direktør. Der er i 2009 sket ændringer i direktionen, således at den nu udgør 2 pers. imod 1 pers. tidligere. Lønnen til det ekstra direktionsmedlem i den periode, hvor vedkommende ikke har været medlem af direktionen, fremgår ikke af denne tabel, da denne løn er registreret under "løn til ledende medarbejdere".
3. Opgaverne, som normalt ville varetages af direktionen, varetages mod betaling af et managementselskab.
4. Den størstedel af året har der været 2 medlemmer af direktionen. Det opgjorte vederlag er vederlaget til begge.
5. Indeholder regulering af pensionsforpligtelse til tidligere direktion. Såfremt dette udeholdes, udgør lønnen mdkk 2,8.
6. Løn til direktionen indeholder fratrædelsesgodtgørelse til den tidligere CEO.
7. Indeholder fratrædelsesgodtgørelse til tidl. direktør.

Vederlagskomiteen
Hvad bør komiteen diskutere og hvornår?

Af Kim Füchsel, PwC

Arbejdet i komiteer giver bestyrelserne mulighed for at gennembearbejde en pulje af opgaver i et udvalg og herigennem frigøre tid på bestyrelsesmøderne til andre emner. Derudover kan et vederlagsudvalg være med til at sikre en større dybde i vurderingen af vederlagets omfang og principper, det vil sige bidrage til at øge effektiviteten og højne kvaliteten af arbejdet i bestyrelsen ved at medvirke til forberedelse af det materiale, der skal ligge til grund for beslutningerne i bestyrelsen.

Vederlagskomiteen varetager udarbejdelse af vejledninger og anbefalinger, der skal danne beslutningsgrundlag for den øvrige bestyrelse, vedrørende aflønning af såvel bestyrelsen som direktionen.

Komitéen for god Selskabsledelse kom i april 2010 med nogle nye anbefalinger, det bl.a. præciserer forholdende vedrørende aflønning. Med udgangspunkt i anbefalingerne har PwC udarbejdet et forslag til en årsplan for vederlagskomiteens arbejde i løbet af et regnskabsår. Årsplanen giver også henvisninger til anden relevant lovgivning i selskabsloven (SL), revisorloven (RL), internationale regnskabsstandarder (IAS og IFRS) samt dansk årsregnskabslov (ÅRL).

PwC oplever i stigende grad, at vores kunder kontakter os for at få vejledning i, hvorledes de tilsikrer, at de i deres bestyrelse kommer hele vejen rundt i forhold til de nye anbefalinger, uden at al tid på bestyrelsesmøderne skal gå med at diskutere ikke direkte forretningsrelaterede forhold. Årsplanen er ment som en hjælp til arbejdet i vederlagskomiteerne.

Vi har foreslået at dele opgaverne ud på tre møder, da 3 møder for mange virksomheder vil være i overensstemmelse med arbejdsgangen i virksomhedens ledelse.

- ***Møde 1*** ligger naturligt i forlængelse af generalforsamlingen. Formålet med mødet er primært at sætte rammerne for vederlagkomiteens arbejde, sikre udvalgets sammensætning og uafhængighed.
- ***Møde 2*** kan ligge i forbindelse med en strategi- eller budgetproces, hvor vederlagskomiteens arbejde blandt andet er at vurdere, om incitamentsordninger understøtter strategien, og om der er andre forhold, som f.eks. skatteforhold, der gør, at ordningerne ikke længere er optimalt konstrueret.
- ***Møde 3*** ligger i forbindelse med udarbejdelse af årsrapporten, hvor komiteen har en vigtig funktion i forhold til f.eks. at sikre, at incitamentsordningerne beskrives korrekt i årsrapporten, samt at den årlige justering/udbetaling er foretaget på et objektivt grundlag.

Vores skitse til årsplanen er inddelt i underpunkter: ordensmæssige punkter, regnskab/offentliggørelse, ad hoc-opgaver, årlige punkter, jf. corporate governance-anbefalingerne, og diverse. Ad hoc-opgaver er opgaver, som ifølge anbefalingerne ikke skal udføres årligt, og som ikke vedrører regnskabsaflæggelsen. Punkter, hvor der ikke er påført en reference, er forhold, som PwC vurderer som relevante for vederlagskomiteens arbejde.

Nærværende årsplanen tager udgangspunkt i OMX' corporate governance-anbefalinger og angiver reference til disse anbefalinger. Anbefalinger vedrørende afholdelse af generalforsamling i selskabet er ikke medtaget. Årsplanen inddrager visse krav, som følger af SL eller anden lovgivning, hvor der er angivet reference hertil. Ad hoc-opgaver er opgaver, som ifølge anbefalingerne ikke skal udføres årligt, og som ikke vedrører regnskabsaflæggelsen

PwC håber, at årsplanen kan inspirere og vi modtager gerne feedback på ***boardforum@pwc.dk***

	Møde 1 (efter generalforsamling)	**Møde 2** (i forbindelse med Strategi/budget proces)	**Møde 3** (i forbindelse med årsrapport)
Ordens-mæssige punkter	• Referat fra sidste møde • Meddelelser fra formanden • Meddelelser fra direktionen	• Referat fra sidste møde • Meddelelser fra formanden • Meddelelser fra direktionen	• Referat fra sidste møde • Meddelelser fra formanden • Meddelelser fra direktionen
Regnskab / offentlig-gørelse	• Udvalgets sammensætning og uafhængighed (5.10.2) For yderligere vejledning vedrørende uafhængighed, læs lovbemærkningerne til RL § 24. Vær derudover opmærksom på ÅRL § 107 b, som omhandler krav om en redegørelse omkring virksomheds-ledelse.		• Overvåge oplysninger om vederlag i årsrapporten korrekt, retvisende og fyldestgørende (5.10.8 + 6.2.3 + 6.2.4) • Beskrivelse af vederlagspolitik i ledelsesberetningen (6.2.1) • Oplysninger om fastholdelse og fratrædelsesordninger i årsrapporten (6.2.5) For yderligere vejledning vedrørende: 6.2.1: se SL § 139, stk. 2 For yderligere vejledning vedrørende: 6.2.3: se IAS 19, IAS 24, IFRS 2 samt ÅRL § 98 b For yderligere vejledning vedrørende: 6.2.4: se IAS 19, IAS 24 og ÅLR 98 b Vær derudover opmærksom på ÅRL § 107 b, som omhandler krav om en redegørelse
Ad hoc opgaver		• Analyse af markedsniveau for ledelsesvederlag • Analyse og vurdering af konsekven-ser af vederlagsmodeller for selskab og modtagere i relation til beløb, beskatning og likviditet • Analyse og vurdering af incitaments-struktur, sammenholdt med selska-bets strategi, planer, aktiviteter og organisering	
Årlige punkter jf. Corporate Governance anbefalin-gerne		• Ressourcer til råd og vejledning • Anvendelse af andre rådgivere end direktionens rådgivere (5.10.9)	• Indstilling om vederlagspolitik til bestyrelsen (5.10.8 + 6.1.1 + 6.1.3 + 6.1.4 + 6.1.6) • Indstilling om vederlag til direktion og bestyrelse (5.10.8 + 6.1.5 + 6.1.7 + 6.1.8 + 6.1.9) • Evaluering af arbejdet i det øverste ledelsesorgan og i direktionen (5.11.1 – 5.11.4) For yderligere vejledning vedrørende: 6.1.1: se SL § 138 samt NASDAQ OMX-oplysningsforpligtigelser 3.3.6 For yderligere vejledning vedrørende: 6.1.3: se IAS 19, IAS 24, IFRS 2 samt ÅRL § 98 b
Diverse	• Vederlagsudvalget med direktionen • Vederlagsudvalget alene • Udarbejdelse af formen for rapporte-ring som vil blive forelagt bestyrelsen	• Evaluering af udvalgets arbejde • Evaluering af ressourcer og materiale • Revurdering af udvalgets forretnings-orden • Evaluering af afrapportering fra udvalget til bestyrelsen • Vederlagsudvalget med direktionen • Vederlagsudvalget alene	• Vederlagsudvalget med direktionen • Vederlagsudvalget alene
	• Eventuelt	• Eventuelt	• Eventuelt

Værdiansættelse af aktiebaseret aflønning

Incitamentsaflønning inkluderer ofte aktiebaseret vederlag i form af optioner eller warrants. Disse finansielle instrumenter kan være relativt komplicerede at værdiansætte korrekt, og det kræver overvejelser i relation til såvel metode for beregninger som de anvendte forudsætninger.

Værdiansættelse af vederlag i form af optioner og warrants er relevant i forhold til:

- Tildeling
- Regnskabsmæssige formål
- Skattemæssige formål

Ved tildeling er det nødvendigt med en værdiansættelse af optionen/warranten, for at fastlægge hvor mange instrumenter den enkelte medarbejder skal have.

Værdiansættelsen til regnskabsmæssige formål er relevant, idet værdien på udstedelsestidspunktet skal opgøres og omkostningsføres i regnskabet over perioden, hvor medarbejderen optjener optionerne/warrantene.

Endelig er værdiansættelsen til skattemæssige formål relevant for at vurdere størrelsen af en eventuel beskatning. Tidligere gik langt de fleste optionsordninger ind under de lempelige regler i ligningslovens § 7 H, hvor beskatningen først indtræder, når de erhvervede aktier sælges. § 7 H-reglen kunne anvendes, såfremt udnyttelseskursen var maksimalt 15 % lavere end markedskursen på tildelingstidspunktet. Som nævnt er denne regel ændret, og de lempelige beskatningsregler under § 7 H-reglen kan i dag kun anvendes for den del af et program, hvor værdien ikke overstiger 10 % af medarbejderens årsløn i året, hvor udnyttelseskursen fastlægges (oftest tildelingsåret). Derfor er det med de nye skatteregler i højere grad blevet nødvendigt at foretage en værdiansættelse af options- og warrantprogrammer til skattemæssige formål.

Værdiansættelsesmetoder

Standardoptioner/warrants, der giver indehaveren ret til at få en aktie mod betaling af en fastlagt udnyttelseskurs, værdiansættes normalt ved anvendelse af Black-Scholes' beregningsformel. Dette er en beregningsformel, der er relativ simpel at anvende og blot kræver, at man har oplysninger om aktiekurs, udnyttelseskurs, renteniveau, forventet løbetid, udbytteniveau og volatilitet på aktiens afkast.

Det ses dog i stigende grad, at selskaber, for at sikre det rette incitament hos medarbejderne, anvender optioner/warrants, som f.eks. har ansættelses- og performancebetingelser tilknyttet, eller hvor udnyttelseskursen, eller antal instrumenter, der kan udnyttes, afhænger af performance relativt til en gruppe af sammenlignelige selskaber.

Ved værdiansættelse af sådanne programmer kan Black-Scholes' beregningsformel ikke anvendes, da denne ikke kan tage højde for de tilknyttede performancebetingelser og derved vil overvurdere værdien af programmet. I stedet kan f.eks. binomialmodellen eller Monte Carlo Simulation ofte benyttes til værdiansættelse. Disse modeller er mere komplicerede, men samtidig mere fleksible, og kan således tilpasses i forhold til de specifikke betingelser for det enkelte program. Desuden har begge modellerne den fordel, at de bygger på de samme grundlæggende principper som Black-Scholesmodellen og giver samme værdi, såfremt en standardoption værdiansættes.

Af Mette Hartzberg, PwC

Værdiansættelsen til regnskabsmæssige formål er relevant, idet værdien på udstedelsestidspunktet skal opgøres og omkostningsføres i regnskabet over perioden, hvor medarbejderen optjener optionerne/warrantene.

I nedenstående beskrives binomialmodellen og Monte Carlo Simulation:

Ved brug af binomialmodellen antages det, at værdien af den underliggende aktie over en prædefineret periode kun har to mulige udfald, idet det forudsættes, at værdien enten kan stige eller falde. Restlevetiden på optionen inddeles i en række tidsintervaller, og værdien af den underliggende aktie beregnes i disse punkter – derved dannes et "træ" af mulige udfald. Ved optionens udløb beregnes værdien af optionen ved at fratrække udnyttelseskursen fra den estimerede aktiekurs i de forskellige scenarier. Nutidsværdien af optionen findes ved at sende optionens værdi ved udløb tilbage igennem rækken af tidsintervaller, hvor værdien af optionen diskonteres med den risikofrie rente.

Ved brug af Monte Carlo Simulation modelleres de fremtidige aktiekurser stokastisk. Ligesom i binomialmodellen beregnes en lang række udfald (minimum 10.000 forskellige udfald). Udfaldene estimeres normalt ud fra tilfældigt genererede tal, ud fra en antagelse om at aktiekursen er log normalfordelt, og at afkastet på aktien er normalfordelt. På baggrund af disse forudsætninger beregnes den forventede aktiekurs ved udløb i hvert af udfaldene. Værdien af optionen ved udløb estimeres ved at fratrække udnyttelseskursen fra den forventede aktiekurs ved udløb og tilbagediskontere med den risikofrie rente. Optionens værdi findes som gennemsnittet af prisen i alle de genererede udfald.

Særligt ved...
Skattemæssige værdiansættelser

Ved værdiansættelser til skattemæssige formål gælder særlige forhold. I henhold til praksis skal optioner og warrants i børsnoterede selskaber værdiansættes ved brug af Black-Scholes-modellen, mens optioner og warrants i unoterede selskaber som udgangspunkt skal værdiansættes ved brug af Ligningsrådets formel til værdiansættelse af optioner. Ligningsrådets formel er en simplificeret beregningsformel, der beregner en værdi ud fra antagelser om aktiekurs, udnyttelseskurs, løbetid og rente. Ligningsrådets formel antager primært, at værdien af en option er lig med den rentebesparelse, som modtageren opnår ved at eje optionen frem for at skulle købe den underliggende aktie. Ligningsrådets formel giver derfor ofte ikke en korrekt værdi – særligt hvis aktiekursen på værdiansættelsestidspunktet væsentligt overstiger udnyttelseskursen.

Ligesom Black-Scholes-modellen kan Ligningsrådets formel desuden ikke tage højde for, at optioner og warrants ofte indeholder performancebetingelser, som – alt andet lige – forringer deres værdi.

Skatterådet har dog for nylig i en sag accepteret brugen af binomialmodellen til værdiansættelse af warrants i et unoteret selskab for at tage højde for de til warrantene tilknyttede performancebetingelser. Dermed har SKAT åbnet op for en større brug af en markedsbaseret værdiansættelse, hvormed eventuelle forskelle mellem værdiansættelse til tildelingsformål, regnskabsmæssige formål og skattemæssige formål mindskes.

Brugen af performancebetingelser er især hensigtsmæssig, hvis det er muligt at opstille betingelser, som deltagerne i programmet anser for realistiske at indfri.

Performancebetingelser

Som nævnt har SKATs ændring af ligningslovens § 7 H-regel medført et øget behov for værdiansættelse af optioner/warrants til skattemæssige formål. En anden afledt effekt heraf er et øget fokus på brugen af performancebetingelser til at reducere værdien af aflønningsprogrammet og dermed i størst mulig udstrækning fortsat muliggøre beskatning via de lempelige regler under § 7 H.

Eksempler på performancebetingelser, der anvendes, er betingelser, hvor den totale værdi af optionsprogrammet ved udnyttelse ikke kan overstige en prædefineret maksimumværdi, eller hvor aktiekursen som minimum skal stige med en vis procentandel, før optionsprogrammet kan udnyttes. Hvorvidt den ene eller anden type af restriktioner er relevant, vil helt afhænge af forventningerne til fremtiden for det specifikke selskab.

Brugen af performancebetingelser er især hensigtsmæssig, hvis det er muligt at opstille betingelser, som deltagerne i programmet anser for realistiske at indfri. Dermed opnås, at markedsværdien af optionsprogrammet reduceres, uden at deltagernes opfattelse af værdien af de tildelte instrumenter ændres signifikant.

Som konsekvens heraf er det relevant ved design af aflønningsprogrammet at foretage beregninger på forskellige performancebetingelser og deres indflydelse på værdien af aflønningsprogrammet.

Forudsætninger

Næsten uanset den valgte metode til værdiansættelse vil de anvendte forudsætninger vedrørende inputparametre have stor betydning for den beregnede værdi. Som nævnt, kræver Black-Scholesmodellen input i form af aktiekurs, udnyttelseskurs, renteniveau, løbetid, udbytteniveau og volatilitet på aktiens afkast. De samme inputparametre er nødvendige ved værdiansættelse ved hjælp af Monte Carlo Simulation og binomialmodellen.

Særligt parametrene for løbetid, volatilitet og udbytteniveau er forbundet med stor grad af subjektivitet, da det for alle tre parametre er de forventede fremtidige værdier, der skal anvendes. Det er derfor væsentligt at substantiere de anvendte parametre, f.eks. ud fra historiske data og eventuelt strategiplaner mv.

Desuden kan det være relevant at korrigere værdiansættelsen for ”tenure risk”. ”Tenure risk” er udtryk for, at når en medarbejder/direktør ikke har mulighed for at indløse optionen/warranten i en betinget periode, er der risiko for, at den aldrig bliver indløst, f.eks. i en jobskiftesituation. Hvorvidt dette er relevant at korrigere for vil afhænge af det specifikke program.

Opsamling

Overordnet set er det væsentligt at udforme vederlagssprogrammet, således at der anvendes hensigtsmæssige performancebetingelser, og dernæst vælge en værdiansættelsesmetode, der muliggør håndtering af betingelserne, der er tilknyttet det individuelle options-/warrantprogram. Samtidig er det vigtigt at være opmærksom på konsistent og korrekt estimering af inputparametre. Målet er at opnå en fair værdiansættelse, der afspejler markedsværdier, ikke belaster det regnskabsmæssige resultat mere end nødvendigt, og som samtidig muliggør, at flest mulige optioner/warrants kan udnyttes under § 7 H-reglen. Desuden skal såvel beregningsformel som valg af inputparametre være baseret på anerkendte metoder og skal kunne substantieres over for deltagerne i aflønningsprogrammet, revisorer og SKAT.

Overordnet set er det væsentligt at udforme vederlagssprogrammet, således at der anvendes hensigtsmæssige performancebetingelser, og dernæst vælge en værdiansættelsesmetode, der muliggør håndtering af betingelserne, der er tilknyttet det individuelle options-/warrantprogram.

Værdiansættelse af eksisterende incitamentsprogrammer og aktielønsprogrammer

Af Claus Høegh-Jensen, PwC

Finanskrise og faldende aktiekurser har gjort mange langsigtede incitamentsprogrammer værdiløse, idet aktiekurserne enten er faldet til under udnyttelseskursen på optionsprogrammer, eller fordi opstillede targets er blevet urealiserbare. Problemet eksisterer for både optionsprogrammer, aktieprogrammer (performance shares og betingede aktier (restricted stock) og almindelige bonusordninger, når disse er knyttet til virksomhedens langsigtede resultater. Derfor fungerer mange eksisterende incitamentsprogrammer hverken som fastholdelseselement eller som en incentiverende faktor for de deltagende medarbejdere, og det er problematisk i forhold til virksomhedens konkurrenceevne og et jobmarked, der igen begynder at røre på sig. Interessen for at tilpasse indholdet i eksisterende incitamentsprogrammer er derfor stor.

Danske skatteregler medfører dog desværre, at det er svært at ændre på vilkårene i eksisterende bonusprogrammer, uden at det udløser uhensigtsmæssig beskatning på ændringstidspunktet. Beskatning udløses, hvis et bonus- eller incitamentsprogram ændres "væsentligt", og det er derfor hverken muligt at bringe optioner tilbage "in the money" (ved at reducere udnyttelseskursen) eller at forlænge udnyttelsesperioden, ligesom det oftest heller ikke er muligt at ændre på fastsatte targets for aktieprogrammer. Sådanne ændringer ville blive anset for at være væsentlige og ville derfor udløse beskatning af en urealiserbar værdi (den værdi, som programmet har, efter at ændringerne er foretaget).

Når det ikke er muligt at ændre de eksisterende programmer, er eneste mulighed at implementere nye programmer, som kan lukke det hul, de gamle programmer har skabt, og som kan skabe incitament og fastholdelse allerede fra implementeringstidspunktet. Mulighederne er mange, men den mest tilgængelige løsning er at implementere et nyt program, som har de vilkår, som man ønskede i det eksisterende program. Det nye program skal struktureres på en sådan måde, at det kun kan realiseres, såfremt det gamle program ikke har en værdi.

Incitamentsprogrammerne kan struktureres, således at de i realiteten er selvfinansierende, ved at de kun udløser tildeling, når de finansielle resultater er forbedret tilstrækkeligt meget til at kunne bære det. Regnskabspåvirkningen vil dog være tungere, fordi både det eksisterende (værdiløse) program og et nyt program skal reflekteres.

Når det overvejes, om der er behov for at implementere et nyt program for at lukke "incitamentshullet", er der flere ting, der bør overvejes. Er det f.eks. nødvendigt at lade alle deltagere i det eksisterende incitamentsprogram omfatte af det nye program, eller er der nogle medarbejdere, der må tåle konsekvenserne af markedsudviklingen mere end andre? Og skal det nye program kunne udløse samme værdier som det gamle program, eller skal der ske en reduktion af den potentielle gevinst til afspejling af markedsudviklingen? Hvor lang en løbetid skal programmet have? Og er det hensigtsmæssigt at bruge samme incitamentsstruktur som i det gamle program, eller er det mere hensigtsmæssigt at lave det nye program som en anden type ordning?

Implementeringen af et nyt program skal i øvrigt ske med iagttagelse af de selskabsretlige regler vedrørende bemyndigelse, generalforsamlingsgodkendelse mv.

Ledelsesaflønning og evaluering

Af Karsten Buttrup, PwC

Hvis evaluering tænkes ind i ledelsesaflønningen, er der to områder, som kan være relevante at overveje. Det ene er evaluering af direktionens performancei den foregående periode, og det andet er, om bestyrelsen generelt føler sig komfortabel med rammerne for den eksisterende incitamentsordning.

Direktionens performance

I den årlige vurdering af direktionens performance er der typisk fokus på, om målene for dette års bonus er opfyldt, og i hvilken grad de udløser betaling. Men faktum er, at ofte justeres den faste løn, og samtidig laves der ændringer i såvel de kortsigtede som langsigtede incitamentsprogrammer (inden for de rammer, der er godkendt på generalforsamlingen).

Da de færreste selskaber har nedsat en vederlagskomite, er det bestyrelsesformanden, som varetager opgaven med at forhandle med direktionen. Derefter fremlægges justeringen for bestyrelsen, ofte kombineret med i hvilken grad de årlige bonusmål er nået. For at bestyrelsesformanden kan gennemføre processen på et faktuelt grundlag, kan det være hensigtsmæssigt at knytte en formel proces til justering af fast løn/kort- og langtidsprogrammerne. Dette grundlag kan skabes gennem en mere kvalitativ måling, baseret på input fra den samlede bestyrelse. Dette input kan indsamles (eventuelt anonymt) gennem en evaluering af direktionen på nogle forud aftalte parametre, f.eks. om samarbejdet med bestyrelsen er åbent/gensidigt, om direktionen har evnet at gennemføre væsentlige ændringer, som strategien har nødvendiggjort, eller den har sikret at få organisationen med sig i realiseringen af visionen. Med dette materiale vil formanden være bedre klædt på til at tage drøftelsen med direktionen og få skilt justeringerne fra bonussens størrelse.

Eksisterende incitamentsprogram

Over en periode vil incitamentsprogrammerne undergå ændringer, som hver for sig kan se hensigtsmæssige ud, men hvor det samlede billede kan blive meget komplekst. Flere undersøgelser bekræfter, at mange virksomheders incitamentsprogram hverken motiverer direktionen eller understøtter aktionærernes forventninger. En af forklaringerne kan være, at forholdene i eller omkring virksomheden har ændret sig, samtidig med at incitamentsprogrammet har undergået forandringer over tid. Derfor kan det være hensigtsmæssig hver andet eller tredje år at bede den samlede bestyrelse tage stilling til, om incitamentsprogrammet overhovedet understøtter det overordnede sigte. Her kan der f.eks. spørges ind til, om bestyrelsen er sikker på, at direktionen ved opsigelse ikke kan kræve et meget stort aftrædelsesbeløb efter en periode med dårlige regnskabstal, som vil støde aktionærer og potentielle investorer/analytikere, eller om elementer i årsbonussen vil flytte fokus fra dem, som er "long-term value drivers". Evalueringen vil sikre, at bestyrelsen har tænkt alle aspekter af incitamentsprogrammerne igennem og gjort op med sig selv, om den føler sig komfortabel med udformningen og/eller med den viden, den har. Evalueringen er en god anledning for formanden til enten at afvise kritik eller tage fat på de elementer, som er kommet frem gennem analysen og den efterfølgende debat.

Evalueringen vil sikre, at bestyrelsen har tænkt alle aspekter af incitamentsprogrammerne igennem og gjort op med sig selv, om den føler sig komfortabel med udformningen

Evaluering/tilpasning

Denne kan gøres mere eller mindre avanceret. Det er selvfølgeligt muligt at lave et spørgeskema, som sendes/udleveres til bestyrelsesmedlemmerne, men det er besværligt, eftersom der er en risiko for, at data lækkes, ligesom det er vanskeligt at sikre anonymitet. En anden mulighed er at anvende et webbaseret værktøj til dette formål. Men evaluering i sig selv giver ingen løsning. Løsningen kommer først gennem diskussionen i bestyrelsen og med direktionen. I denne proces kan det være hensigtsmæssigt at få en uafhængig ekspert til at komme med forslag til, hvordan såvel de overordnede som mere detaljerede mål nås, samt sikre, at der ikke er uhensigtsmæssigheder ved en fratrædelse – uanset årsag.

Evaluering i sig selv giver ingen løsning. Løsningen kommer først gennem diskussionen i bestyrelsen og med direktionen.

Fradrag for exit bonus til ledende medarbejdere ved strukturering som optionsprogram

Af Karen Sinding, PwC

En ny afgørelse fra Skatterådet har godkendt, at en bonus til ledende medarbejdere, der udløstes ved et salg af selskabet (en såkaldt exitbonus), var fradragsberettiget, fordi bonussen bestod af tegningsretter. Det er interessant, fordi exitbonusser til ledende medarbejdere i henhold til praksis ikke kan fradrages som personaleomkostninger, når der er tale om kontante bonusser. Der er således skabt en mulighed for at reducere omkostningerne, forbundet med exitbonusser, hvis bonusstrukturen blot planlægges i god tid.

Når der er tale om kontante exitbonusser, som ikke er fradragsberettigede, anser SKAT omkostningen for at være afholdt i aktionærernes interesse og ikke som et led i sikringen af selskabets drift. Er udgiften ikke afholdt for at sikre eller vedligeholde driften, kan den ikke fradrages. Men med forårets afgørelse opstår fradragsmuligheden alligevel, idet der nu sondres mellem, om bonussen udbetales som et kontant beløb eller i form af aktiebaseret vederlæggelse.

I afgørelsen, der vedrørte børsnoteringen af et selskab, havde ledende medarbejdere modtaget warrants (tegningsretter), som ville kunne udnyttes i forbindelse med et salg eller en børsnotering af selskabet. SKAT bekræftede, at omkostninger, forbundet med levering af aktier til de ledende medarbejdere, ville kunne fradrages som en almindelig personaleomkostning.

Afgørelsen åbner mulighed for...

Afgørelsen åbner mulighed for, at virksomheder, der står foran et potentielt salg eller en børsnotering, og som ønsker at belønne medarbejderne i tilfælde af en succesfuld afståelse, kan optimere de omkostninger, der er forbundet hermed. Dette bør inddrages i de overvejelser, der gøres i forbindelse med planlægningen af bonusstrukturen.

Beskatning af bestyrelsesmedlemmer

Hvervet som bestyrelsesmedlem har ikke alene betydning for selskabet, men også for det enkelte bestyrelsesmedlems egen økonomi.

I den forbindelse rejser der sig ikke alene spørgsmålet om skattepligten af kontant honorar og andre modtagne ydelser, men også spørgsmålet om, hvad selskabet har af forpligtelser i forhold til indberetning og skatteindeholdelse, samt hvordan man som bestyrelsesmedlem kan få dækket sine udgifter.

Ydermere kan der for personer, der udøver bestyrelsesarbejde over landegrænser, være spørgsmål om skattepligtsfordeling og social sikring.

Nedenfor gennemgås disse problemstillinger med fokus på de forhold, der gør sig gældende for bestyrelsesmedlemmer, der modtager honorar for deres hverv. Det er væsentligt at være opmærksom på, at der gælder særlige skatteretlige regler for ulønnede bestyrelsesmedlemmer og bestyrelsesmedlemmer i frivillige foreninger mv.

Aflønning – kontant og ved personalegoder

Kontante bestyrelseshonorarer behandles skattemæssigt som anden løn og indgår i den personlige indkomst som A-indkomst. Der kan dog også ydes en række øvrige goder – og her varierer beskatningen i forhold til den type gode, der er tale om.

Nedenfor gennemgås beskatningsformen af en række goder, der typisk kan optræde i forbindelse med et bestyrelseserhverv – samt den eventuelle skattepligt heraf.

Pensioner

Det er muligt for selskabet at foretage indbetalinger på en pensionsordning som en del af aflønningen for bestyrelseshvervet. Da reglerne for arbejdsgiveradministrerede pensionsordninger, hvor indbetalingerne holdes helt uden for skatteopgørelserne, ikke omfatter bestyrelsesmedlemmer, er det dog ikke muligt at udnytte skattebegunstigede former for pensionsopsparing. Indbetalingerne vil derfor blive beskattet som anden indkomst, men vil til gengæld - afhængig af valg af ordning, dokumentation mv. - ikke skulle beskattes på udbetalingstidspunktet.

Jubilæumsgratialer mv.

De særlige regler, der giver selskabet mulighed for at yde gratialer ved virksomhedens eller de ansattes jubilæer, gælder kun for ansatte lønmodtagere. Der er derfor ikke mulighed for at yde skattefri gratialer til bestyrelsesmedlemmer alene på baggrund af deres bestyrelsespost.

Aktiebaseret aflønning

Der findes flere muligheder for aflønning via aktiebaserede ordninger. Fælles for disse er, at de skattemæssige konsekvenser fuldstændigt afhænger af ordningen og dens vilkår - og de vil derfor ikke blive behandlet yderligere i denne artikel.

Fri bil, fri bolig, frit sommerhus, fri båd mv.

Disse goder er skattepligtige og beskattes som udgangspunkt efter skematiske regler, det vil sige med en fast formel for værdiansættelsen af det skattepligtige gode, afhængigt af bilens anskaffelsespris og –tidspunkt, bopælens størrelse, sommerhusets anskaffelsessum, bådens pris osv.

Som bestyrelsesmedlem skal man dog være opmærksom på, at man eventuelt bliver omfattet af en speciel (og særlig streng) beskatning, hvis man på grund af samtidigt ejerforhold eller ansættelsesforhold vurderes at være i en situation, hvor man anses for at have bestemmende indflydelse på egen aflønning.

Af Benedicte Wiberg og John Cederskjold Kierans, PwC

Multimedier
Stilles der i forbindelse med bestyrelsesarbejdet internetforbindelse (installation eller drift), telefon (både fastnet- og mobiltelefoni) og/eller computer (inklusive sædvanligt tilbehør) til rådighed for privat anvendelse, vil der skulle betales den særlige multimedieskat af en værdi på 250 kr. pr. måned/ 3.000 kr. pr. år. Beløbet betragtes som A-indkomst.

Beskatningen er uafhængig af, i hvilket omfang man faktisk benytter goderne privat eller ikke, idet det er rådigheden, som beskattes. SKATs fortolkning af, hvornår et gode er til rådighed, er desuden ganske restriktiv.

Man kan ikke fradrage sine faktiske udgifter i beskatningsgrundlaget, men man kan til gengæld heller ikke blive beskattet af mere end 3.000 kr. pr. år. En bred vifte af multimediegoder – f.eks.

Der findes ingen udtømmende liste over goder, omfattet af bagatelgrænsen, men SKAT må forventes at foretage en restriktiv fortolkning af, hvornår goder ydes primært af hensyn til arbejdet – særligt når goderne ydes til selskabets beslutningstagere/ledelse.

computer med alt tilbehør, fast og mobilt bredbånd, mobiltelefon og fastnettelefon – udløser således ikke mere beskatning end et enkelt multimediegode. Dog bør man være opmærksom på, at goderne skal stilles til rådighed for personen selv, og at der er grænser for antallet af samme slags goder, som kan stilles til rådighed.

Hvis man i forvejen har fået stillet multimedier til rådighed af en anden hvervgiver, skal begge hvervgivere indberette værdien af multimedierne og indeholde A-skat. Man skal så selv korrigere beløbene via sin selvangivelse,

Avis og andre bagatelgrænsegoder
Goder, der kan anvendes til private formål, men som fortrinsvis stilles til rådighed af hensyn til arbejdes udførelse, vil være omfattet af de særlige regler for bagatelgrænsegoder.

Disse goder er principielt skattepligtige for modtageren, men vil være fritaget fra beskatning, så længe den samlede værdi pr. år ikke overstiger 5.500 kr. (2010). Er den samlede værdi højere, beskattes hele værdien – også beløbet under de 5.500 kr. Det er dog i givet fald bestyrelsesmedlemmet selv, som skal indberette beløbet på selvangivelsen, idet selskabet specifikt er fritaget fra indberetningspligterne for disse goder.

Sådanne goder kan være:
- Avis, der er nødvendig for arbejdets udførelse. Hvis avisen ikke er nødvendig for arbejdets udførelse, skal den beskattes som et almindeligt skattepligtigt gode - idet SKAT dog har tilkendegivet, at den skattepligtige værdi er 0 kr., hvis man i forvejen har egne udgifter til hold af en anden avis.
- Hjemmekontor, der fortrinsvis stilles til rådighed af hensyn til bestyrelsesarbejdet, vil eventuelt kunne være omfattet af den særlige bagatelgrænse. Praksis på området er dog sparsom.
- Kreditkort til brug for erhvervsmæssige rejser.
- Overarbejdsbespisning, når arbejdsforhold gør det nødvendigt at spise på arbejdspladsen i forbindelse med en forlænget arbejdsdag.

Der findes ingen udtømmende liste over goder, omfattet af bagatelgrænsen, men SKAT må forventes at foretage en restriktiv fortolkning af, hvornår goder ydes primært af hensyn til arbejdet - særligt når goderne ydes til selskabets beslutningstagere/ledelse.

Skattefri goder
Nogle få goder er gjort skattefrie gennem lovgivningen. Disse er:
- Privat parkering, der stilles til rådighed i forbindelse med arbejdet.
- Uddannelse, der ikke har rent privat karakter (herunder både undervisning, bøger, transport mv.).
- Sundhedsordninger, når de er en del af en generel personalepolitik for alle medarbejdere, og de i øvrigt opfylder en række formelle krav.
- Brobizz, der (alene) benyttes til transport til og fra arbejdsstedet og anden bropassage i selskabets tjeneste. Der kan i givet fald ikke tages fradrag for bropassage.

Personalepleje
Bestyrelsesmedlemmer kan på lige linje med selskabets ansatte medarbejdere modtage ydelser/goder fra selskabet, som alene har karakter af generel personalepleje og dermed efter skatteretlig praksis er skattefrie for modtagerne. Dette vil sædvanligvis være:

- Personalearrangementer, såsom sommerfest eller julefrokost
- Jule- eller nytårsgaver, når der er tale om en tingsgave, der ikke har en værdi over 700 kr. og ikke kan byttes til kontanter
- Sædvanlige lejlighedsgaver ved almindelige livsbegivenheder, såsom bryllup, barnedåb, sølvbryllup, runde fødselsdage og lignende, under forudsætning af at gaven er en tingsgave, der værdimæssigt passer til lejligheden og som ikke kan byttes til kontanter. SKAT har ikke fastsat et præcist beløb for, hvornår en gave værdimæssigt er "passende", men har i Ligningsvejledningen indikeret, at man bør følge beløbsgrænsen for julegaver.

Personalerabatter
Rabat på indkøb af varer og tjenesteydelser, som selskabet udbyder til salg som led i sin virksomhed, beskattes kun, i det omfang rabatten overstiger avancen hos selskabet. Tilsvarende udløser det ikke beskatning, hvis selskabet (uden direkte eller indirekte at betale for det) indgår en rabataftale, som indebærer, at medarbejdere og bestyrelsesmedlemmer kan købe ting hos en anden virksomhed til reduceret pris.

Andre goder
Andre goder, der ydes på grund af bestyrelsesposten eller et ansættelsesforhold, og som tjener bestyrelsesmedlemmets private formål, vil være skattepligtige. Ud over aflønning i form af naturalier omfatter dette eksempelvis også betalt jagt, medlemskab af sociale netværk (f.eks. Rotary, Junior Chamber, VL-grupper mv.), medlemskaber af sportsklubber, fitnessklubber og andre fritidsprægede foreninger.

Også goder, der i deres karakter ligger tæt på almindelig personalepleje, vil på tilsvarende vis udløse skattepligt. Det kunne eksempelvis være billetter til kultur- eller sportsbegivenheder, gaver som ligger ud over almindelig personalepleje, middage og rejser.

I nogle situationer kan det være vanskeligt at vurdere, om et gode har et erhvervsmæssigt eller et privat formål. Særligt med hensyn til bespisning og rejser må man forvente, at SKAT vil stille høje krav til den erhvervsmæssige begrundelse for udgifternes afholdelse, hvis beskatning hos de enkelte deltagere skal undgås. Da der er tale om en konkret vurdering af den erhvervsmæssige begrundelse, må en afklaring anbefales før udgifternes afholdelse.

Den skattepligtige værdi vil som udgangspunkt svare til henholdsvis den laveste pris, som selskabet betaler for godet, eller den pris, som produktet tilsvarende ville kunne anskaffes til ved handel på sædvanlige markedsvilkår.

Disse goder vil normalt skulle indberettes som B-indkomst, det vil sige, at selskabet indberetter beløbet, men at modtageren selv skal sørge for betalingen af skatten.

Godtgørelser for kørsel og rejser
Bestyrelsesmedlemmer kan inden for visse rammer skattefrit få godtgjort udgifter til rejse og transport i forbindelse med deres bestyrelseshverv.

Kørselsgodtgørelse
Hvis selskabet betaler bestyrelsesmedlemmets udgifter til rejser med tog, fly, taxa eller lignende til og fra bestyrelsesmøder, vil dette ikke udløse beskatning af bestyrelsesmedlemmet - så længe vedkommende ikke tager befordringsfradrag for transport mellem hjem og arbejde.

Selskabet har alternativt mulighed for at yde bestyrelsesmedlemmer skattefri godtgørelse for erhvervsmæssig kørsel i egen bil, når en række betingelser er opfyldt.

Satsen for 2010 må maksimalt udgøre:

- Kørsel indtil 20.000 km årligt: 3,56 kr. pr. km
- Kørsel over 20.000 km årligt: 1,90 kr. pr. km.

Erhvervsmæssig kørsel
Det er en betingelse, at kørslen sker i egen bil. Ved egen bil forstås også ægtefælles eller samlevers bil, når de samlevende har fælles økonomi. Har bestyrelsesmedlemmet fri bil til rådighed, kan der sædvanligvis ikke modtages skattefri kørselsgodtgørelse.

Ved erhvervsmæssig kørsel forstås:
- Befordring mellem sædvanlig bopæl og en arbejdsplads i indtil 60 arbejdsdage
- Befordring mellem flere forskellige arbejdspladser
- Befordring inden for samme arbejdsplads.

Falder kørslen ikke ind under en af disse kategorier, anses kørslen for privat, og der kan ikke ydes skattefri kørselsgodtgørelse. I stedet kan der tages befordringsfradrag efter reglerne for kørsel mellem hjem og arbejde.

Hvad er 60-dages reglen?
Kørsel mellem bopæl og det samme arbejdssted (enkeltvej eller begge veje) de første 60 arbejdsdage inden for de forudgående 12 måneder er erhvervsmæssig kørsel, og bestyrelsesmedlemmet kan modtage skattefri kørselsgodtgørelse. Køres der mellem bopæl og arbejdssted i mere end 60 dage, behandles kørslen som privat kørsel fra og med den 61. dag og udløser således ikke mulighed for skattefri kørselsgodtgørelse.

Afhængigt af mødefrekvensen kan det derfor have betydning, hvor og hvornår bestyrelsesmøderne afholdes.

Hvilke krav stilles der til udbetaling af skattefri kørselsgodtgørelse?
Selskabet skal kontrollere, at afregning af den skattefrie kørselsgodtgørelse sker efter gældende satser og regler, og der er krav om, at bogføringsbilag vedrørende kørsel som minimum skal indeholde oplysning om modtagerens navn, adresse og CPR-nummer, kørslens erhvervsmæssige formål, dato for kørslen, kørslens mål med eventuelle delmål, angivelse af antal kørte kilometre, de anvendte satser samt beregning af kørselsgodtgørelsen.

Hvis selskabet og bestyrelsesmedlemmet ikke sikrer, at den skattefrie kørselsgodtgørelse udbetales efter gældende regler, vil kørselsgodtgørelsen blive behandlet som skattepligtig A-indkomst. Tilsvarende gælder, hvis der udbetales kørselsgodtgørelse med et beløb, som overstiger de gældende satser.

Virksomheden må ikke aftale, at bestyrelsesmedlemmet får en del af det allerede aftalte honorar udbetalt som skattefri kørselsgodtgørelse. Hvis kørselsgodtgørelsen udbetales på denne måde, vil den blive behandlet som et skattepligtigt løntillæg.

Udgifter ved rejse
Bestyrelsesmedlemmers udgifter til kost og logi i forbindelse med rejser til et midlertidigt arbejdssted kan i en skattemæssig sammenhæng behandles på tre forskellige måder:

Rejse efter regning
De faktiske udgifter kan dækkes efter regning. Der gælder i den forbindelse ingen maksimumgrænse for de faktiske udgifters størrelse, og der gælder i modsætning til de skattefrie godtgørelser ingen krav om rejsens længde.

Skattefrie godtgørelser
Der kan udbetales skattefrie godtgørelser for kost og logi til et bestyrelsesmedlem, når vedkommende er ”på rejse” til et midlertidigt arbejdssted, det vil sige, når vedkommende på grund af afstanden mellem bopæl og det midlertidige arbejdssted ikke har mulighed for at overnatte på sin sædvanlige bopæl. Det er en betingelse, at rejsen varer mindst 24 timer, og der skal ske overnatning. Varer rejsen mindre en 24 timer, kan der alene ske godtgørelse efter regning

Den maksimale skattefrie godtgørelse er (i 2010) 195 kr. per døgn til logi og 455 kr. til kost og småfornødenheder.

Der kan ikke udbetales skattefri godtgørelse til overnatning, hvis udgiften er dækket efter regning, eller hvis selskabet stiller fri logi til rådighed. Tilsvarende kan der ikke udbetales skattefri godtgørelse til kost, hvis bestyrelsesmedlemmet helt eller delvist har fået dækket sine udgifter til kost efter regning - idet det dog accepteres, at der udbetales (reduceret) godtgørelse, når morgenmad er en del af udgiften til logi. Der gælder også særlige regler om udbetaling af 25 % kontant godtgørelse af udgifter til småfornødenheder (avis, telefon, lokaltransport mv.).

Hvis der stilles måltider til rådighed, skal den maksimale kontante godtgørelse reduceres med 15 % for morgenmad og 30 % for henholdsvis frokost og aftensmad.

Hvis der udbetales en rejsegodtgørelse, der er højere end det maksimale skattefrie beløb, skal der senest ved den endelige rejseopgørelse og -afregning beregnes A-skat og AM-bidrag af det overskydende beløb, det vil sige, at udbetalingen løbende deles op i en skattefri og skattepligtig del. I modsat fald anses hele det udbetalte beløb for skattepligtigt, og bestyrelsesmedlemmet er henvist til at foretage fradrag på sin selvangivelse i stedet, i det omfang det er muligt.

Bestyrelseshonoraret kan ikke løbende reguleres i forhold til størrelsen på de skattefrie godtgørelser, så hvervgiverens totale udgifter holdes konstante.

Som med kørselsgodtgørelse gælder der en række krav til bogføring og kontrol.

Bogføringsbilag skal indeholde oplysninger om modtagerens navn, adresse og CPR-nummer, rejsens erhvervsmæssige formål, rejsens start- og sluttidspunkt, rejsens mål med eventuelle delmål (geografiske), de anvendte satser samt beregning af godtgørelsen. I lighed med kørselsgodtgørelsen vil manglende overholdelse af kravene, herunder for store udbetalinger, faste udbetalinger mv. medføre, at godtgørelsen bliver behandlet som skattepligtig A-indkomst for bestyrelsesmedlemmet.

Fradrag
Hvis man hverken får dækket udgifter efter regning eller udbetalt godtgørelse for kost og/eller logi, kan lønnede bestyrelsesmedlemmer i stedet foretage et ligningsmæssigt fradrag på selvangivelsen for de faktiske udgifter eller et beløb svarende til den maksimale godtgørelssessats. Fra 2010 er dette fradrag dog maksimeret til 50.000 kr. per år.

Ved anvendelse af reglerne om dækning af udgifter til logi, kost og småfornødenheder skal man være opmærksom på, at der gælder en række restriktioner i forhold til kombinationen af henholdsvis rejse efter regning, godtgørelse og fradrag.

Indberetning og skatteindeholdelse
I forhold til indberetning og skatteindeholdelse gælder som udgangspunkt de samme regler for bestyrelsesmedlemmer som for medarbejdere i selskabet. Selskabet er derfor forpligtet til at indberette det honorar, som bestyrelsesmedlemmer oppebærer for deres hverv, til SKAT.

For kontante honorarer, fri bil, multimediebeskatning og fri kost og logi er der tale om A-indkomst, hvor der ikke alene skal ske indberetning, men også indeholdes A-skat og AM-bidrag på baggrund af bestyrelsesmedlemmets skattekort.

Bestyrelseshonoraret kan ikke løbende reguleres i forhold til størrelsen på de skattefrie godtgørelser, så hvervgiverens totale udgifter holdes konstante.

Øvrige indkomsttyper behandles som B-indkomst og skal derfor alene indberettes til SKAT på månedlig basis, mens der ikke skal indeholdes kildeskat. I stedet skal bestyrelsesmedlemmet selv sørge for, at skatten bliver betalt - enten indirekte via en ændret forskudsopgørelse, via frivillig indbetaling inden årets udgang eller ved (rentebelagt) restskat i det efterfølgende år.

På samme måde er der indberetningspligt i forhold til skattefrie godtgørelser, der udbetales til bestyrelsesmedlemmet.

En væsentlig ændring i forhold til tidligere år er, at selskabet siden 1. januar 2010 har pligt til at indberette alle skattepligtige goder, som ikke specifikt er fritaget fra indberetningspligt. Selskabet skal derfor ikke alene have kendskab til de nye regler om indberetning, men skal også kende den nøjagtige afgrænsning mellem skattepligtige og ikke-skattepligtige goder - samt retningslinjerne for værdiansættelsen af de skatte- og indberetningspligtige goder.

En væsentlig ændring i forhold til tidligere år er, at selskabet siden 1. januar 2010 har pligt til at indberette alle skattepligtige goder, som ikke specifikt er fritaget fra indberetningspligt.

Særlige regler for erhvervsdrivende m.fl.

Hvis bestyrelsesmedlemmet optjener bestyrelseshonoraret som led i selvstændig erhvervsvirksomhed og i den forbindelse fakturerer selskabet for sit honorar inklusive moms, eller hvis honoraret udbetales direkte til en virksomhed, hvor bestyrelsesmedlemmet er ansat, har selskabet hverken indberetnings- eller skatteindeholdelsespligt i forhold til bestyrelsesmedlemmet.

Man bør dog være opmærksom på, at der i skatteretlig praksis er forholdsvis snævre rammer for, hvornår bestyrelseshonorar kan anses for indtjent som led i selvstændig erhvervsvirksomhed.. Selskabet bør derfor i givet fald sikre sig, at bestyrelsesmedlemmets øvrige erhvervsmæssige aktiviteter er af en karakter, der tilsiger, at bestyrelseshvervet er en del af vedkommendes erhvervsvirksomhed.

Bestyrelsesarbejde over landegrænser

Når bestyrelsesmedlemmer bor uden for Danmark, skal der - ud over de ovenstående forhold og den danske beskatning - også tages hensyn til spørgsmålet om dobbeltbeskatning og social sikring.

Dansk beskatning

Efter intern dansk skatteret er bestyrelseshonorarer mv. fra et dansk selskab skattepligtige i Danmark. Det er i den sammenhæng underordnet, om bestyrelsesmedlemmet bor i Danmark eller ej. Så hvis bestyrelsesmedlemmet bor i udlandet og ikke har et dansk skattekort, bør et kildeskattenummer og skattekort indhentes hos SKAT.

Så længe bestyrelsesmedlemmet ikke har anden indkomst fra Danmark end bestyrelseshonoraret, vil vedkommende ikke have noget personfradrag (42.900 kr. i 2010), og indkomst under 347.200 kr. (i 2010) vil derfor blive beskattet med ca. 37 % skat, mens øvrig indkomst beskattes med op til 51,5 % skat.

Dobbeltbeskatning

Danmark har dobbeltbeskatningsaftaler med en række lande, og generelt indeholder aftalerne bestemmelser om, at Danmark har beskatningsret til bestyrelseshonorarer fra et dansk selskab, uanset om honorarerne betales for møder, afholdt i Danmark eller udlandet.

Ofte vil bopælslandet også have beskatningsret, og bopælslandet vil i givet fald skulle lempe sin egen beskatning under hensyntagen til den skat, der allerede er betalt i Danmark.

I særlige tilfælde, hvor bestyrelseshvervet kan varetages som led i et ansættelsesforhold i udlandet, kan beskatningen i Danmark eventuelt undgås.

Social sikring

Danmark har indgået aftaler om social sikring på tværs af landegrænser med en række andre lande – fortrinsvis de øvrige EU-lande og landene i EØS-kredsen. Disse betyder sædvanligvis, at der alene betales bidrag til social sikring i et land.

Med virkning fra 1. maj 2010 behandles bestyrelsesmedlemmer generelt på samme måde som lønmodtagere. I forhold til EU's regler, betyder dette betyder bl.a., at bidrag til social sikring afgøres, ud fra hvor man har bopæl, hvem man arbejder for, hvor man arbejder samt fordeling af arbejde og lønindtægter mellem de forskellige lande.

De danske bidrag til social sikring er for lønmodtagere fra 1. januar 2011 alene ATP-bidrag, mens arbejdsgiverbidraget består af bidrag til forsikringer, ATP, AUD, barselsfond mv. (Til og med 2010 er AM-bidraget teknisk set også et socialt bidrag, men dette er fra 2011 ændret til fuldt ud at være en skat). Der skal derfor fra 2011 betales AM-bidrag af bestyrelseshonorar, uanset om man bor i Danmark eller udlandet.

I andre lande kan bidrag til social sikring for både selskaber/arbejdsgivere og lønmodtagere udgøre væsentligt højere beløb, og selskabet risikerer derfor, at der oven i bestyrelsesmedlemmernes honorar kommer en væsentlig betaling til udenlandske sociale myndigheders sociale system.

Ydermere er det nødvendigt at søge dokumentation fra myndighederne for, hvor man er socialt sikret, hvis man skal undgå betaling til to eller flere lande.

Da dobbeltbeskatningsoverenskomster og regler om social sikring varierer, kan der være forskelle fra land til land. I lyset af størrelsen af de potentielle risici må det generelt anbefales, at de aktuelle skattespørgsmål afklares, når et bestyrelsesmedlem fra udlandet påtager sig en dansk bestyrelsespost.

Den nye selskabslov
De første erfaringer med de nye regler

Af Henrik Steffensen, PwC

Store dele af den nye selskabslov trådte i kraft i 2010. Det har betydet, at mange virksomheder nu har indrettet bl.a. vedtægter, aktionæroverenskomster og meget andet efter de nye regler i selskabsloven. Men hvad er egentlig de væsentligste erfaringer med den nye lov? Er det blot "business as usual" med nogle få ændringer?

Samlet set må det nok erkendes, at den nye selskabslov ikke har revolutioneret de danske selskaber – snarere har den skabt nogle justeringer på en række områder, så danske selskaber har fået det lidt lettere. Det skal dog samtidig siges, at ingen heller forventede revolutioner!

Generelt har den nye selskabslov lempet på mange regler. Vi anbefaler, at man – i hvert fald her i starten – er forsigtig med at tilvælge de nye lempelser. Nogle af de hidtidige regler, som nu er ophævede, må efter vores vurdering anses som "almindelige ordensregler", som ikke uden videre bør ændres. Det er dog i sidste ende altid ledelsen og ejerne i et selskab, der bestemmer, hvilken risiko de ønsker at påtage sig ved at vælge de nye lempelser – vi opfordrer blot til, at man tænker sig om!

1. Alle danske selskaber skal have gennemgået deres vedtægter

Den nye selskabslov har betydet, at alle selskaber har skullet ændre deres vedtægter i henhold til den nye selskabslov. Mange ændringer har dog mere haft redaktionel karakter – f.eks. ændringer af terminologi og frister – mens andre har skrevet forhold fra aktionæroverenskomster direkte ind i vedtægterne, jf. også nedenfor under afsnit 2.

Nogle af de forhold, som har skullet tilpasses, har været følgende:

- Indkaldelse til generalforsamling skal ske tidligst fire uger og senest to uger (før otte dage) før generalforsamlingen (i børsnoterede selskaber tre uger før generalforsamlingen).
- Fremlæggelse af dokumenter før generalforsamlingen skal ske senest to uger (før otte dage) (i børsnoterede selskaber tre uger før generalforsamlingen).
- Ekstraordinære generalforsamlinger i aktieselskaber skal afholdes på begæring af aktionærer, der ejer mindst 5 % af aktiekapitalen (før krævedes 10 % ejerskab). I anpartsselskaber kan en enkelt anpartshaver fortsat kræve en ekstraordinær generalforsamling afholdt.
- Aktionærer kan få emner optaget på generalforsamlingens dagsorden, når blot ønske herom fremsættes senest seks uger før generalforsamlingen.

Det er vores erfaring, at de store selskaber har gennemført ændringerne, mens mange mindre selskaber endnu ikke har fået ændret deres vedtægter. Ofte indeholder vedtægterne bestemmelser, som ikke længere er krævet, dog uden at bestemmelserne er i strid med lovgivningen. Disse bestemmelser skal ikke nødvendigvis ændres. Imidlertid vil der ofte også være bestemmelser, som er i strid med selskabsloven, f.eks. vedrørende indkaldelsesvarsler til generalforsamlingen og andre forhold. Disse forhold skal bringes i orden.

2. Nødvendigt at kigge på aktionæroverenskomsterne

En af de væsentligste ændringer i den nye selskabslov er, at det nu er blevet præciseret, at aktionæroverenskomster (ejeraftaler) ikke er bindende for selskabet.

I fremtiden har ejeraftaler derfor alene gyldighed i det interne forhold mellem de parter, som har tiltrådt aftalen. Det har fremover ingen betydning for gyldigheden af en beslutning, der træffes på generalforsamlingen, at den strider mod et vilkår i en ejeraftale. Selskabet kan ikke længere gøres til part i aftalen med det formål at sikre, at aftalen overholdes på generalforsamlingen. Det betyder, at ejeraftaler ikke kan anvendes til at sikre udfaldet af generalforsamlingsbeslutninger.

Helt konkret kan det betyde, at en aftale mellem to aktionærer om, at de - på trods af deres 40/60 %-ejerskab af selskabet - begge har kunnet udpege to bestyrelsesmedlemmer, ikke længere kan håndhæves på generalforsamlingen. Respekterer 60 %-aktionæren ikke ejeraftalen på generalforsamlingen og blot indvælger sine egne bestyrelsesmedlemmer, kan dirigenten intet gøre ved det. Den eneste måde, hvorpå 40 %-aktionæren kan få sin ret, er ved at anlægge en retssag ved domstolene. Konsekvensen kan derfor være, at 40 %-aktionæren må leve med at blive sat uden for indflydelse – eller gøre sin ret gældende via domstolene.

Der er ingen tvivl om, at den nye selskabslov på dette område kan give udfordringer, særligt i de situationer hvor parterne allerede er uenige.

Løsningen på problemet er at få ændret ejeraftalerne, f.eks. så der indbygges en væsentlig erstatning ved tilsidesættelse af aftalen, eller at få optaget de væsentligste dele af aftalen i vedtægterne. De, der ikke allerede har været igennem deres ejeraftale, tilrådes at gøre det.

3. Ny ledelsesmodel med tilsynsråd i stedet for bestyrelse kan være relevant at overveje

Den nye selskabslov giver mulighed for at vælge et tilsynsråd i stedet for en bestyrelse. Tilsynsrådets rolle er kort sagt at føre tilsyn med direktionen, hvor bestyrelsens rolle er at føre tilsyn såvel som at medvirke ved ledelsen af selskabet (se figuren nedenfor).

Men er den nye ledelsesform værd at overveje?

Indtil nu har næsten ingen valgt modellen med tilsynsråd. Imidlertid er det vores vurdering, at modellen vil kunne være relevant i danske aktieselskaber, som er ejet og i høj grad styret af et udenlandsk moderselskab. Endvidere vil modellen kunne være relevant i danske koncerner, hvor de enkelte selskaber i koncernen er underlagt styring fra moderselskabet. I sådanne koncerner er bestyrelsens rolle ofte reduceret til at "ekspedere" tiltag fra moderselskabet og så føre et rimeligt tilsyn med eksistensen og effekten af de interne kontroller. Og her kan tilsynsrådsmodellen passe godt.

Det er fortsat muligt at vælge en bestyrelsesmodel i stedet for tilsynsrådet. Anpartsselskaber kan også nøjes med en direktion, hvis det ønskes – det vil sige ingen bestyrelse eller tilsynsråd.

Ansvarsområderne i de nye ledelsesorganer

Tilsynsråd

- Minimum tre personer i et A/S
- Varetager tilsyn med direktionen.
- Ansætter direktionen.
- Medlemmer af tilsynsrådet må ikke samtidig være direktionsmedlemmer.
- Påser, at direktionen udøver sit hverv på behørig måde.
- Sørger for organisation og påser, at bogføring, regnskabsaflæggelse, rapportering, risikostyring, interne kontroller og kapitalberedskab er forsvarlige.

Direktionen

- Varetager den daglige ledelse af selskabet.
- Skal følge bestyrelsens retningslinjer og anvisninger.
- Sørger for, at bogføringen foregår efter lovgivningen og formueforvaltningen foregår på en betryggende måde.
- Hvis der ingen bestyrelse er i selskabet, varetager direktionen også den overordnede strategiske ledelse.
- Sørger for forsvarligt kapitalberedskab.

Bestyrelsen

- Minimum tre personer i et A/S.
- Varetager overordnet strategisk ledelse
- Ansætter direktionen.
- Flertallet af bestyrelsesmedlemmerne må i A/S'er ikke også være direktionsmedlemmer.
- Formand og næstformand må ikke også være direktionsmedlemmer.
- Påser, at direktionen udøver sit hverv på behørig måde og efter bestyrelsens retningslinjer.
- Sørger for organisation og påser, at bogføring, regnskabsaflæggelse, rapportering, risikostyring, interne kontroller og kapitalberedskab er forsvarlige.
- Prokura kan kun meddeles af bestyrelsen

4. Ikke længere involvering af eksterne vurderingsmænd i samme omfang

Den nye selskabslov har på en række områder afskaffet pligten til at bruge eksterne vurderingsmænd. Det betyder, at selskabets ledelse ikke længere er forpligtet til at anvende eksterne vurderingsmænd, f.eks. revisorer, til at erklære sig om forsvarligheden i bestemte dispositioner eller værdiansættelsen af aktiver.

Som eksempler på områder, hvor der ikke længere skal laves vurderingsberetninger, kan nævnes:

- Tidligere har der været krav om udarbejdelse af vurderingsberetning, såfremt der skete erhvervelser fra en stifter eller en kapitalejer inden for to år efter stiftelsen. Fremover gælder denne regel kun i aktieselskaber og kun i forhold til erhvervelser fra stiftere. Ledelsen skal derfor selv være opmærksom på risikoen for forkert værdiansættelse ved sådanne erhvervelser.
- Tidligere har der været krav om erklæring fra en vurderingsmand, såfremt selskabet skulle nedsætte kapitalen til dækning af underskud. Der er ikke længere krav om en sådan erklæring. Ledelsen skal derfor selv være opmærksom på at sikre, at underskuddet på nedsættelsestidspunktet som minimum svarer til nedsættelsesbeløbet.
- Tidligere har der været krav om udarbejdelse af mellembalance i forbindelse med uddeling af ekstraordinært udbytte. Mellembalancen har også hidtil skullet reviewes af en revisor. Der er ikke længere altid krav om mellembalance. Ledelsen skal derfor i højere grad end hidtil selv være opmærksom på at sikre, at uddelingen af ekstraordinært udbytte kun sker inden for de frie reserver på uddelingstidspunktet.
- Tidligere har der været krav om, at en vurderingsmand skulle udarbejde en erklæring om kreditorernes stilling forud for en fusion/spaltning. Denne erklæring kan nu fravælges, mod at kreditorerne kan kræve sig indfriet (er dog endnu ikke trådt i kraft). Fravælges kreditorerklæringen (og kreditorerne f.eks. overser den igangværende fusion/spaltning og derfor ikke kræver anmeldelse), skal ledelsen selv være opmærksom på at vurdere, om fusionen skader kreditorernes mulighed for at få indfriet deres fordringer i det fortsættende selskab efter fusionen henholdsvis modtagende selskab ved spaltningen.

Ovenstående lempelser kan frivilligt tilvælges, hvis ledelsen ønsker det. Det kan være helt fint i mange situationer, f.eks. ved visse koncerninterne overdragelser, hvor kreditorhensynet måske ikke er så fremtrædende. Det er imidlertid væsentligt at være opmærksom på, at ledelsen (og ejerne) påtager sig en øget risiko i tilfælde af efterfølgende problemer – hidtil har ledelsen jo kunnet "dele ansvaret" med vurderingsmanden, hvilket alt andet lige giver større sikkerhed for, at der er taget tilstrækkeligt kreditorhensyn.

Erfaringen er indtil nu sparsom. Det må dog konstateres, at i hvert fald lempelserne vedrørende ekstraordinært udbytte nu er taget i brug. Vi anbefaler, at ledelsen sørger for at dokumentere, at der f.eks. er tilstrækkeligt med frie reserver på uddelingstidspunktet, f.eks. ved at vedlægge bestyrelsesbeslutningen en udskrift fra ledelsesrapporteringen. Endvidere er det vigtigt at være opmærksom på, om pengeinstituttet eller andre udtrykkeligt eller implicit forudsætter, at selskabet fortsat skal bruge en vurderingsmand i forbindelse med udtræk af midler fra selskabet.

5. Aktietilbagekøb – 10% grænsen ophæves

Den nye selskabslov gør det muligt at erhverve egne kapitalandele ud over de hidtidige tilladte 10 % i aktieselskaber. Som noget helt nyt kan der også erhverves egne anparter i anpartsselskaber.

Egne kapitalandele kan kun erhverves, hvis selskabet har en selskabskapital, der er højere end lovens minimumskrav. Et aktieselskab, der har en selskabskapital på 500.000 kr., må således fortsat ikke erhverve egne kapitalandele. Er selskabskapitalen på 600.000 kr., kan der erhverves op til 100.000 kr. aktier, hvis der vel at mærke er frie reserver til at finansiere erhvervelsen.

I modsætning til ved uddeling af ekstraordinært udbytte, som trods alt kræver udarbejdelse af en mellembalance, hvis udlodningen sker efter seks måneder regnet fra seneste balancedag for årsrapporten, kræver erhvervelse af egne aktier/anparter ikke en mellembalance. Der skal dog fortsat gives en bemyndigelse fra generalforsamlingen, der nu kan have en gyldighed på op til fem år.

Køb af egne kapitalandele er ofte ligeså hurtig at gennemføre som udlodning af ekstraordinært udbytte - måske hurtigere, eftersom der ofte skal udarbejdes mellembalance ved udbetaling af ekstraordinært udbytte. En kontant kapitalnedsættelse tager mindst fire uger at gennemføre. Vi anbefaler, at der på tilsvarende måde som ved uddeling af ekstraordinært udbytte, internt i selskabet udarbejdes en mellembalance, der viser, at der er tilstrækkeligt med reserver til at gennemføre opkøbet af aktierne/anparterne.

6. Forskellig ikrafttrædelse af de nye regler giver udfordringer

Den nye selskabslov træder i kraft hen over en periode. Det har derfor været nødvendigt at lave en særlig ikrafttrædelsesbekendtgørelse, som fastsætter de regler, der gælder i en overgangsperiode for de dele af loven, som endnu ikke er trådt i kraft. Det skyldes, at de gamle selskabslove er ophævet.

Ikrafttrædelses- og overgangsreglerne er komplekse. Der er ikke megen logik i, hvad der er trådt i kraft, og hvad der venter – og for de dele, der ikke er trådt i kraft endnu, kendes ikrafttrædelsestidspunktet ikke.

Af eksempler på væsentlige områder, hvor ikrafttrædelsestidspunktet endnu ikke er trådt i kraft, kan nævnes:

- De nye regler om selvfinansiering, hvor selskabet kan medvirke ved finansieringen af f.eks. generationsskifter.
- De nye regler om kapitalnedsættelse, hvor kapitalnedsættelser bl.a. kan gennemføres hurtigere.
- De nye regler om ejerregisteret, hvor selskabet løbende har pligt til at indberette storaktionærer direkte til Erhvervs- og Selskabsstyrelsen.
- Mulighed for at nøjes med at indbetale 25 % af kapitalen i forbindelse med stiftelser eller kapitalforhøjelser.

De nye regler har til hensigt at hjælpe virksomhederne, og det er derfor ikke heldigt, at de ikke er trådt i kraft. Det betyder eksempelvis, at en kapitalnedsættelse i dag tager mindst tre måneder, selvom lovgiver har bestemt, at det bør kunne gøres på en måned!

De nye regler har til hensigt at hjælpe virksomhederne, og det er derfor ikke heldigt, at de ikke er trådt i kraft. Det betyder eksempelvis, at en kapitalnedsættelse i dag tager mindst tre måneder, selvom lovgiver har bestemt, at det bør kunne gøres på en måned!

Øget fokus fra skattemyndigheder udfordrer selskabers transfer pricing-politik

Af Susanne Nørgaard, PwC

Mange lande har det seneste år gennemført væsentlige spareplaner for at reducerede underskuddet på de offentlige budgetter. Samtidig skærpes indsatsen for at sikre landenes skatteprovenu, og myndigheder har i den forbindelse særligt fokus på multinationale selskabers koncerninterne transaktioner og skattebetaling. Kombineret med ændrede markeds- og konkurrencevilkår samt eventuelle strukturelle tiltag i virksomheder som følge heraf, er det på høje tid at revurdere værdikæden for transfer pricing.

Effekten af færre offentlige investeringer, lavere beskæftigelse og reduceret efterspørgsel på varer og tjenesteydelser er, at provenuet fra skatter og afgifter kommer under pres. Skattemyndigheder tilskyndes derfor til at øge indsatsen på området for ligning af selskaber med henblik på at kompensere for den reducerede skattebase. Skattemyndighederne har, såvel internationalt som i Danmark, i særlig grad intensiveret gennemgangen af koncernforbundne parters fastsættelse af priser og vilkår i grænseoverskridende transaktioner - det, der ofte omtales transfer pricing.

I Danmark er værdien af godkendte transfer pricing-korrektioner foretaget af SKAT, det vil sige værdien af ændringer i priser og vilkår i koncerninterne transaktioner, steget markant i de seneste år. I 2009 steg værdien af forhøjelser til 15,3 mia. kr., mens værdien af nedsættelser udgjorde 145,3 mio. kr. Regeringen har samtidig varslet yderligere tiltag - især i forhold til selskaber, der vedvarende har underskud, og dermed ikke betaler skat i Danmark.

Der er derfor behov for, at internationale virksomheder fokuserer på værdikæden for transfer pricing og proaktivt får foretaget de justeringer, der er nødvendige for at sikre sammenhæng mellem virksomhedens risikoprofil og ressourceindsats.

En aktiv politik opnås, når ledelsen involveres, og de rigtige spørgsmål stilles til de ansvarlige i organisationen.

Kan årets og tidligere års underskud forklares?

Mange virksomheder har haft underskud eller reduceret overskud i enkelte koncernenheder eller samlet for hele koncernen. Sammenholdt med skattemyndighedernes øget fokus må selskaberne berede sig på at kunne forsvare den negative udvikling og dokumentere, at priser og vilkår i interne transaktioner svarer til de priser og vilkår, der ville kunne være opnået i transaktioner mellem uafhængige parter.

Der kan være mange årsager til en forringet indtjeningsevne, hvoraf nogle er forholdsvis lette at dokumentere, mens andre kræver yderligere analyser. Efterspørgslen påvirkes måske af, at kunder finder andre og billigere alternativer, manglende likviditet kan betyde afkortede kredittider, overskydende kapacitet kan betyde forholdsmæssige store faste udgifter osv. Alle er forhold, der påvirker indtjeningsmarginen i de enkelte selskaber i koncernen, og som derfor aktivt bør identificeres og til stadighed tages i betragtning ved fastlæggelsen af de interne afregningspriser og vilkår.

Ændringer i virksomhedsstrukturen

Skærpede konkurrence- og markedsvilkår har bevirket, at mange virksomheder har eller overvejer at gennemføre væsentlige strategiske ændringer i virksomhedsstrukturen for at forsvare og forbedre indtjeningen. Opgaver, der tidligere blev varetaget af en enhed i koncernen, overtages af andre, mens nogle opgaver outsources eller helt lukkes ned.

Sådanne ændringer kan have væsentlige transfer pricing-aspekter, der bør adresseres tidligt i processen, og som derfor i langt de fleste tilfælde bør være på dagsordenen, når ledelsen eller bestyrelsen tager stilling til den strategiske planlægning.

Ændres fordelingen af funktioner, aktiver og risici mellem koncernforbundne selskaber, bør indtjeningsmarginen ændres tilsvarende, så den i fremtiden allokeres til de enkelte enheder. Endvidere opstår der spørgsmål, om der skal ske kompensation i forbindelse med selve omstruktureringen, når aktiver eller funktioner overdrages fra en enhed til en anden.

I en koncern med forretningsenheder i mange forskellige lande er det vigtigt ikke blot at adressere disse spørgsmål i hvert enkelt land, men også at foretage en samlet risikoanalyse for at opnå et billede af hele koncernens risikoprofil.

Business restructuring

OECD udsendte i 2008 et udkast til fælles transfer pricing-retningslinjer i forbindelse med omstruktureringer. Høringsprocessen har afsløret, at medlemsstaterne er enedes om en række centrale emner, men at der samtidig er store forskelle i landenes behandling af for eksempelvis immaterielle rettigheder, faste driftssteder samt exit-beskatning, som følge af at aktiver eller funktioner flyttes fra et land til et andet. Forskelle, der indebærer væsentlige risici, hvis ikke koncernen foretager en helhedsbetragtning, når konsekvenserne ved en omstrukturering vurderes.

Derfor bør virksomheder, der har eller påtænker at gennemføre ændringer i strukturen, som minimum sikre sig, at

- det økonomiske rationale bag omstruktureringen, det vil sige selve implementeringen og allokeringen af funktioner, aktiver og risici til de enkelte enheder i koncernen, er behørigt forklaret med angivelse af relevante tidspunkter og begivenheder.
- der er taget stilling til eventuel kompensation i forbindelse med overflytninger af funktioner, aktiver eller risici.
- ejerskab af immaterielle aktiver er identificeret og dokumenteret. omkostninger ved selve omstruktureringen bæres af de rette selskaber.
- nødvendige funktionelle, økonomiske og finansielle analyser er foretaget, med henblik på at fremtidige interne transaktioner i den nye koncern af spejler priser og vilkår mellem uafhængige parter.

Substans

Generelt, men ikke mindst i forbindelse med interne omstruktureringer i koncernen, er det vigtigt, at der er overensstemmelse mellem den juridiske og den økonomiske struktur. At der er realitet bag juridiske rettigheder, forpligtigelser og ejerskab betragtes ofte samlet som et spørgsmålet om substans og er blevet et centralt emne i international skatteret med stor opmærksomhed fra skattemyndighederne.

Allokeringen af funktioner og risici til enkelte koncernenheder bør følges op med en politik, der sikrer, at de tilstrækkelige personalemæssige og økonomiske ressourcer, der er nødvendige for den operationelle drift, tilsvarende allokeres.

Eksempelvis kan det være vigtigt at sikre, at personer, der udfører essentielle funktioner, rent faktisk er instrueret fra den relevante enhed, eller at specielle risici ved at iværksætte nye tiltag bæres af den enhed, der har kontrol over processen.

Også i relation til spørgsmålet om skattemæssigt domicil er substans et vigtigt emne, idet den effektive ledelse af en koncernenhed ofte er afgørende for, hvor enheden skal betale skat. Substansbetragtninger bliver i denne relation ofte til spørgsmål om "hvor træffes de daglige beslutninger?" eller "hvor afholdes bestyrelsens møder?" osv.

Store forskelle i, hvordan substans måles, bevirker, at en koncern bør tage aktiv stilling til spørgsmålet og jævnligt gennemføre evalueringer ud fra ændringer i de forskellige landes love og praksis.

Ændret fokus på sammenlignelighed

Virksomhedens transfer pricing-dokumentation er bevisførelsen for, at virksomheden i forhold til forbundne virksomheder har handlet til priser og vilkår, der afspejler de vilkår, hvorunder virksomheden samhandler med uafhængige parter.

OECD har udsendt reviderede retningslinjer for, hvilke metoder virksomhederne kan anvende til at retfærdiggøre anvendelsen af sammenlignelige priser og vilkår. I den forbindelse har OECD skærpet kravet til, hvad der udgør en relevant sammenligning. Dermed er kravene til "benchmark" også blevet skærpet, og ideen om, at "one size fits all", er ikke længere gyldig.

Sammenfatning

Da forhøjelser indebærer væsentlige transaktioner for internationale virksomheder, er det åbenbart, at der stilles krav til bestyrelsen om at være årvågen på transfer pricing-området og sikre, at virksomheden i tide får revurderet værdikæden for transfer pricing.

Læs mere:
pwc.com/substance

PwC har i en undersøgelse af over 40 landes love til publikationen "Substance: Aligning international tax planning with today's business realities" (***pwc.com/substance***) erfaret, at der er store forskelle i de substanskrav, der stilles, for at koncernenheder er skattemæssigt hjemmehørende i de forskellige lande.

Regnskabsområdet anno 2013

Af Jan Fedders, PwC

Sammenfatning

IASB (The International Accounting Standards Board) er den organisation, som udsteder de internationale regnskabsstandarder IAS og IFRS. IASB's projektplan har aldrig været så omfattende som den er p.t. Inden for de seneste to år er en betydelig del af IASB's ressourcer blevet brugt på opdatering og forenkling af standarderne om finansielle instrumenter – standarder, som er blevet kritiseret for at være alt for komplekse. IASB er blevet kritiseret for sit udspil fra maj 2010 til forenkling af bestemmelserne om finansielle aktiver, ligesom den foreslåede model til nedskrivning af finansielle aktiver, baseret på forventede tab, har været udsat for betydelig kritik allerede inden høringsfristens udløb. IASB er således på ingen måder i mål endnu. Sideløbende hermed er IASB i fuld gang med flere projekter, som kan få meget stor betydning for mange ikke-finansielle virksomheder. Det gælder det netop udsendte forslag til en ny standard om indtægtsførelse, som vil kunne få indvirkning på mange brancher (høringsfristen er oktober 2010). Det gælder også leasing, hvor der lægges op til, at alle leasingaftaler skal indregnes i balancen (høringsfristen er december 2010). Forventningen er, at alle disse nye standarder vil være i kraft i 2013 eller 2014. Holder dette, vil der komme et "big bang" år, som kan sammenlignes med 2005, som jo var det år, hvor de børsnoterede selskaber overgik til IFRS.

Indledning

2010 og 2011 er præget af et begrænset antal ændringer til regnskabsbestemmelserne. Virksomheder kan dog komme ud for at skulle anvende bestemmelser for første gang, som kun vil påvirke enkelt stående – men til gengæld betydelige – transaktioner. Det er de bestemmelser om virksomhedssammenslutninger og de hertil knyttede bestemmelser om køb og salg af minoritetsinteresser, der trådte i kraft i 2010. For en omtale heraf henvises til "Bestyrelsesarbejde i Danmark 2009".

I det følgende vil vi derfor alene omtale kommende ændringer, der kan få væsentlig indvirkning på virksomhedens forretning, KPI'er og nøgletal.

IASB's arbejdsprogram

IASB har i fællesskab med den amerikanske standardudsteder, FASB, arbejdet på to betydelige projekter i form af henholdsvis en ny model for indtægtsindregning og en ny model for leasing. Det har inden for de seneste år stået mere og mere klart, at det ville blive meget vanskeligt for IASB at nå den ambitiøse plan. Det kom derfor heller ikke som den store overraskelse, at IASB og FASB i juni meldte ud, at man havde besluttet, at visse forhold, omfattet af deres konvergensprogram mellem IFRS og FASB, ville blive nedprioriteret. Det drejer sig bl.a. om følgende områder:

- Præsentation af årsregnskaber: Det er besluttet, at der er behov for mere dialog med regnskabsaflæggere og -brugere, før der kan udsendes et udkast til en ny standard. Der henvises til Bestyrelsesarbejde i Danmark 2010 for en omtale af det diskussionsoplæg, der ligger til grund for arbejdet.
- Forenkling af bestemmelserne om ophør med indregning af finansielle aktiver: Det er besluttet, at der på kort sigt alene udsendes nye oplysningsbestemmelser. Det af IASB udsendte udkast til forenklede bestemmelser er således i realiteten trukket tilbage.
- Det er også besluttet at nedprioritere en ny standard om indkomstskat. IASB har i den forbindelse besluttet, at man vil udsende et nyt udkast med forslag til ændringer på et begrænset antal områder, hvoraf det væsentligste er usikre skattepositioner.

Der er imidlertid stadig nogle væsentlige projekter som vil resultere i nye standarder som forventes at skulle anvendes fra 2013 eller 2014. Det er:

- Indtægtsindregning
- Leasing
- Finansielle instrumenter

Indtægtsindregning

IASB har i juni måned 2010 udsendt et udkast til en ny standard om indtægtsindregning. Det grundlæggende princip er, at det er opfyldelse af forpligtelsen i henhold til aftalen og den hertil knyttede overgang af kontrollen til køber, som skaber indtægten hos sælger. I forhold til sædvanlige varesalgstransaktioner vil det næppe medføre væsentlige ændringer i forhold til den nuværende praksis. På områder, hvor produktionsmetoden anvendes i dag, kan forslaget derimod medføre, at indtægtsindregning skal udskydes. Produktionsmetoden kan således kun anvendes i følgende tilfælde:

- Entreprisekontrakter: Ejendomsretten skal i praksis overgå i takt med arbejdets udførelse, og køber skal have effektiv kontrol over aktivet under opførelsen.
- Levering af serviceydelser: Resultatet af levering af serviceydelsen skal løbende overgå til køber.

Virksomheder, som indgår denne type transaktioner og som i dag anvender produktionsmetoden, bør allerede nu foretage en nøje analyse med henblik på at afdække, om de kan fortsætte hermed.

Et andet væsentligt forhold er, at der lægges op til mere specifikke bestemmelser om opdeling af transaktioner i enkeltelementer. Bl.a. foreslås det, at en egentlig produktgaranti – modsat en indeståelse for, at produktet fungerer som forudsat ved levering – udgør en separat ydelse. Det betyder, at en del af den samlede indtægt skal henføres til produktgarantien og indtægtsføres over garantiperioden. Efter nuværende praksis indregnes omsætningen typisk fuldt ud ved levering, samtidig med at de forventede omkostninger under garantien hensættes.

Et tredje væsentligt forhold er bestemmelserne om fastlæggelse af transaktionsprisen. Forventede kredittab skal fragå, jf. også det tilsvarende forslag vedrørende nedskrivningsmodellen for finansielle aktiver, omtalt under afsnittet om finansielle instrumenter. Endvidere skal variabel betaling indgå, hvis det er rimelig sandsynligt, at den vil blive opnået, og at antallet af mulige udfald er begrænset. Som et eksempel nævnes en konsulentvirksomhed, som får et succesafhængigt vederlag i et omkostningsbesparelsesprojekt. Har virksomheden en historik for at opnå omkostningsbesparelser, kan der være grundlag for at indregne det forventede succesafhængige vederlag ved at indregne det med en sandsynlighedsvægtet værdi. Efter nuværende praksis vil et sådant succesafhængigt vederlag typisk først blive indregnet, når omkostningsbesparelsen rent faktisk er opnået.

Leasing

IASB har i august 2010 udsendt udkast til en ny leasingstandard. Den helt afgørende ændring er, at der gøres op med sondringen mellem finansiel og operationel leasing. Dermed skal alle leasingaftaler hos leasingtager balanceføres på basis af de leasingydelser, der skal betales over leasingaftalens forventede løbetid.

En sådan ændring vil forøge den regnskabsmæssige binding i aktiver. Omvendt vil den også medføre en forøgelse af resultatet før finansielle poster, da der er lagt op til, at den beregnede finansieringsomkostning lig nuværende praksis for finansiel leasing klassificeres som en renteomkostning.

Værdien af leasingaktivet og den tilhørende leasingforpligtelse skal opgøres på basis af de forventede betalinger og ikke de kontraktlige minimumsbetalinger. Det giver særlige udfordringer for leasingaftaler, der indeholder købs- eller forlængelsesoptioner. Således gælder det for en del erhvervslejemål, at virksomheden kan sige op med relativt kort varsel, men som udgangspunkt kun kan blive sagt op ved virksomhedens misligholdelse. Her kan den forventede løbetid på leasingaftalen udgøre alt fra et til eksempelvis 20 år. Det vil selvsagt give markant forskellige regnskabsmæssige resultater.

Leasinggivere vil også blive væsentligt påvirket af forslaget. Her lægges op til en model, hvor leasingaktivet indregnes som et sædvanligt anlægsaktiv, samtidig med at der indregnes et tilgodehavende lig nutidsværdien af leasingydelserne og en tilsvarende forpligtelse. Forpligtelsen udgør den uopfyldte forpligtelse til at stille aktivet til rådighed til leasingtager og indregnes som en indtægt hen over leasingperioden. Denne model gør samtidig, at leasinggivere, der er forhandlere eller producenter, ikke længere vil kunne indtægtsføre en avance ved indgåelse af en leasingaftale, der efter de nuværende bestemmelser klassificeres som finansiel leasing. I stedet vil indtægten blive indregnet hen over leasingperioden, i takt med at forpligtelsen til at stille aktivet til rådighed for leasingtager opfyldes. For aftaler, som overfører de væsentligste risici og fordele til leasingtager, vil det dog fortsat være muligt at bruge en model, som stort set svarer til de nuværende bestemmelser, således at der bliver indregnet en avance ved indgåelse af leasingaftalen.

Finansielle instrumenter

IASB havde allerede inden kreditkrisen udsendt et diskussionsoplæg om forenkling af bestemmelserne om finansielle instrumenter. Kreditkrisen øgede imidlertid presset på IASB for at komme med ændringer, hvilket resulterede i, at IASB besluttede at opdele projektet i flere dele, nemlig:

- Indregning og måling af finansielle aktiver og forpligtelser
- Nedskrivning på finansielle aktiver
- Regnskabsmæssig afdækning

De nye bestemmelser om indregning og måling af finansielle aktiver er blevet endelige, men træder først i kraft i 2013 og er endnu ikke godkendt af EU. De vil først og fremmest få betydning for finansielle virksomheder. Ikke-finansielle virksomheder skal dog være opmærksomme på nye bestemmelser, som er relevante ved investeringer i eksempelvis strategiske aktier. Efter de nuværende bestemmelser indregnes opskrivninger uden om resultatopgørelsen, mens nedskrivninger indregnes i resultatopgørelsen. Efter de nye bestemmelser indregnes såvel op- som nedskrivninger uden om resultatopgørelsen. Til gengæld tilbageføres den akkumulerede opskrivning heller ikke til resultatopgørelsen ("recycling") ved en afhændelse.

Det var meningen, at også bestemmelserne om finansielle forpligtelser skulle have været med i denne første del. Men på grund af kritik fra især EU's side, baseret på en frygt for at flere finansielle forpligtelser fremadrettet skulle måles til dagsværdi, endte det med, at disse blev taget ud og behandlet særskilt. Der er nu fremsat forslag om, at effekten af ændring i egen kreditrisiko på gæld, der er valgt målt til dagsværdi (dagsværdioptionen), skal indregnes uden om resultatopgørelsen. I Danmark er det først og fremmest realkreditinstitutterne, som anvender denne mulighed ved at måle såvel udlån som obligationer til dagsværdi. Gennemføres forslaget i dets nuværende form vil det skabe en betydelig asymmetri i regnskaberne for realkreditinstitutterne, eftersom der er en tæt sammenhæng mellem værdien af udlånene og de udstedte obligationer.

Der er endvidere udsendt forslag til en ny model for nedskrivning på finansielle aktiver, baseret på forventede tab frem for indtrufne tab. Modellen er kort sagt, at der på udlån mv. reserveres en del af de løbende renteindtægter til fremtidige tab. Gennemføres forslaget i dets nuværende form, vil det have en betydelig systemmæssig indvirkning på banker og leasingselskaber mv. Ikke-finansielle virksomheder vil dog også blive påvirket, da der er lagt op til, at omsætningen reduceres med forventet tab.

Der er endnu ikke offentliggjort noget udkast til nye bestemmelser om regnskabsmæssig afdækning. Baseret på det foreløbige arbejde må det forventes, at der i langt højere grad end efter de nuværende bestemmelser tages hensyn til, hvordan finansielle risici rent faktisk styres, eksempelvis nettoafdækninger og afdækning af enkeltelementer af råvarerisici. Virksomheder, der p.t. ikke anvender regnskabsmæssig afdækning, som følge af at de finder det for vanskeligt at leve op til kravene, bør derfor følge dette projekt nøje.

Andre forventede ændringer

Selv om IASB, som nævnt, har besluttet at nedprioritere nogle af de igangværende projekter, er der en række ændringer på vej ud over dem, der er beskrevet ovenfor. Det er bl.a.

- Joint ventures: Der lægges op til, at pro rata-konsolidering ikke kan anvendes for fællesledede virksomheder. Endelig standard forventes i 3. kvartal 2010.
- Præsentation af årsregnskabet: Der lægges op til, at det ikke længere skal være muligt at præsentere totalindkomstopgørelsen som en separat opgørelse, men at den altid skal vises i forlængelse af resultatopgørelsen. Der forventes en endelig standard inden udgangen af 2010. Den foreslåede ændring er uden relation til det mere omfattende - og nu udskudte - projekt vedrørende præsentation af årsregnskabet.
- Ydelsesbaserede pensionsforpligtelser: Det foreslås, at korridormetoden afskaffes, og at alle aktuarmæssige udsving indregnes i anden totalindkomst. Endelig standard forventes i 1. kvartal 2011.
- Dagsværdimåling: Omfatter generel vejledning i, hvorledes dagsværdien af aktiver og forpligtelser opgøres og skal anvendes i alle situationer, hvor aktiver eller forpligtelser opgøres til dagsværdi, eksempelvis finansielle instrumenter, købsprisallokeringer og investeringsejendomme. Endelig standard forventes i 1. kvartal 2011.