

---

# *Incitaments aflønning – betydning for værdiskabelse*

v/ Claus Høegh-Jensen, Partner i PwC

# *Det typiske billede i den unoterede/ejerledede virksomhed*

- Den faste løn inkl. goder og den årlige bonus er på plads, og niveauet er afstemt til markedet
- Der er ofte ikke etableret incitamentsordninger, der rækker mere end 12 måneder frem



# *Hvorfor langsigtet incitamentsaflønning?*

# *Hvorfor incitamentsaflønning?*

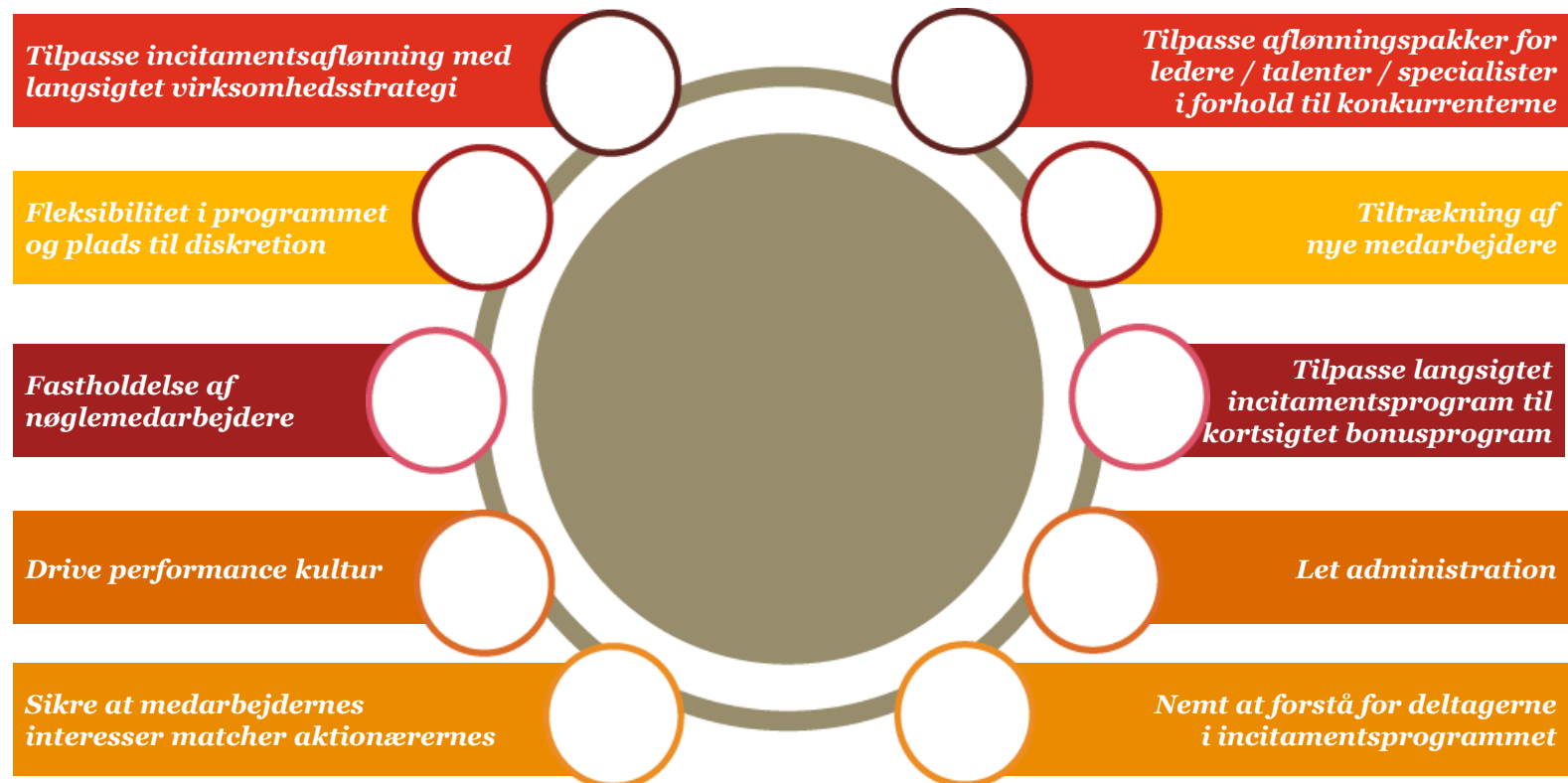
- Adfærdsregulerende
- Motivation
- Fastholde og tiltrække kompetencer
- Pay for Performance / Andel af værdiskabelse tilfalder ledelsen



# Formålet med et langsigtet incitamentsprogram

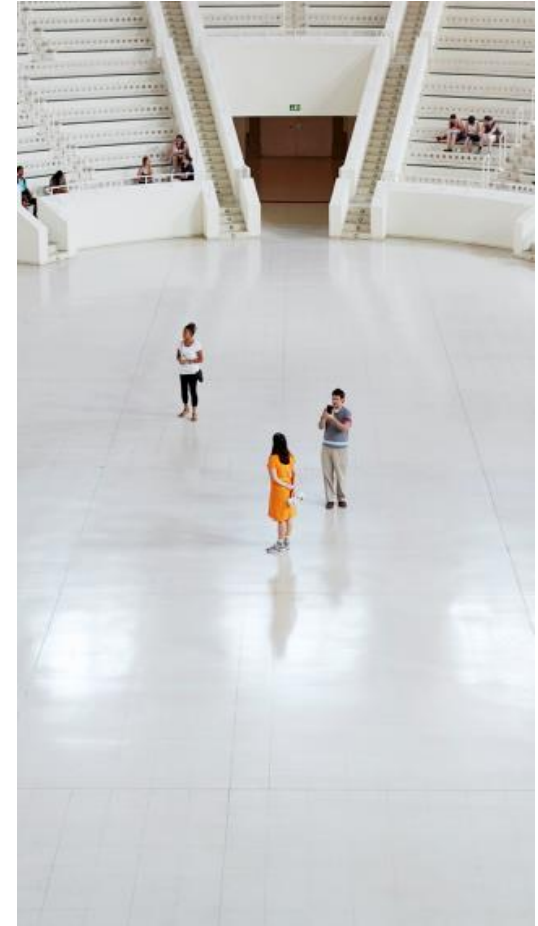
Ingen incitamentsordning passer til alle formål, og det er derfor nødvendigt at gå på kompromis ved at vægte de forskellige elementer indenfor incitamentsordningen.

På en skala fra 1 til 10 (hvor 10 er den vigtigste) prioritér, hvad incitamentsordningen bør understøtte:



# *Typer af incentives*

- **Kontant bonus (Cash Bonus)**
- **Aktier (Shares)**
- **Køberetter (Stock Options)**
- **Tegningsretter (Warrants)**
- **Fantomaktier (Stock Appreciation Rights)**
- Betingede aktier (Restricted Stock (Units), Deferred Stocks)
- Aktieopsparingsordninger (Employee Share Purchase Plans)
- Performance Shares/Performance Units
- Matching Shares
- Konvertible obligationer (Convertible Bonds)



# *Udfordringer og særlige overvejelser*

# Overvejelser

Formål

Betingede aktier/optioner

LL § 28

Sammenhæng til strategi

IFRS 2

Udnyttelseskurs

Vi-følelse

Tiltrække/Fastholde

Værdi af tildeling

KPI – interne/eksterne

Ejeraftale

Exit

SEL § 139

Løbetid

Frasalg/ændringer i strukturen

Performance før/efter tildeling

Lang- eller kortsigtet

Motivation

Skatteregler

One-off eller løbende

Udvandingsklausuler

Tag along/drag along

Medinvestering

Konkurrencedygtig lønpakke

Understøtte performance

Udskudt skat/IAS 12

Leaver provisions

Ensrette interesser

Overdragelighed

Aktier/kontant

Værdiansættelse

Prospekt

Hvem skal deltage:  
Lande  
Direktion  
Nøglemedarbejdere  
Ledelseslag

Kompleksitet

Hurdle rate

Værdiansættelse af aktier

Ændring af ordninger

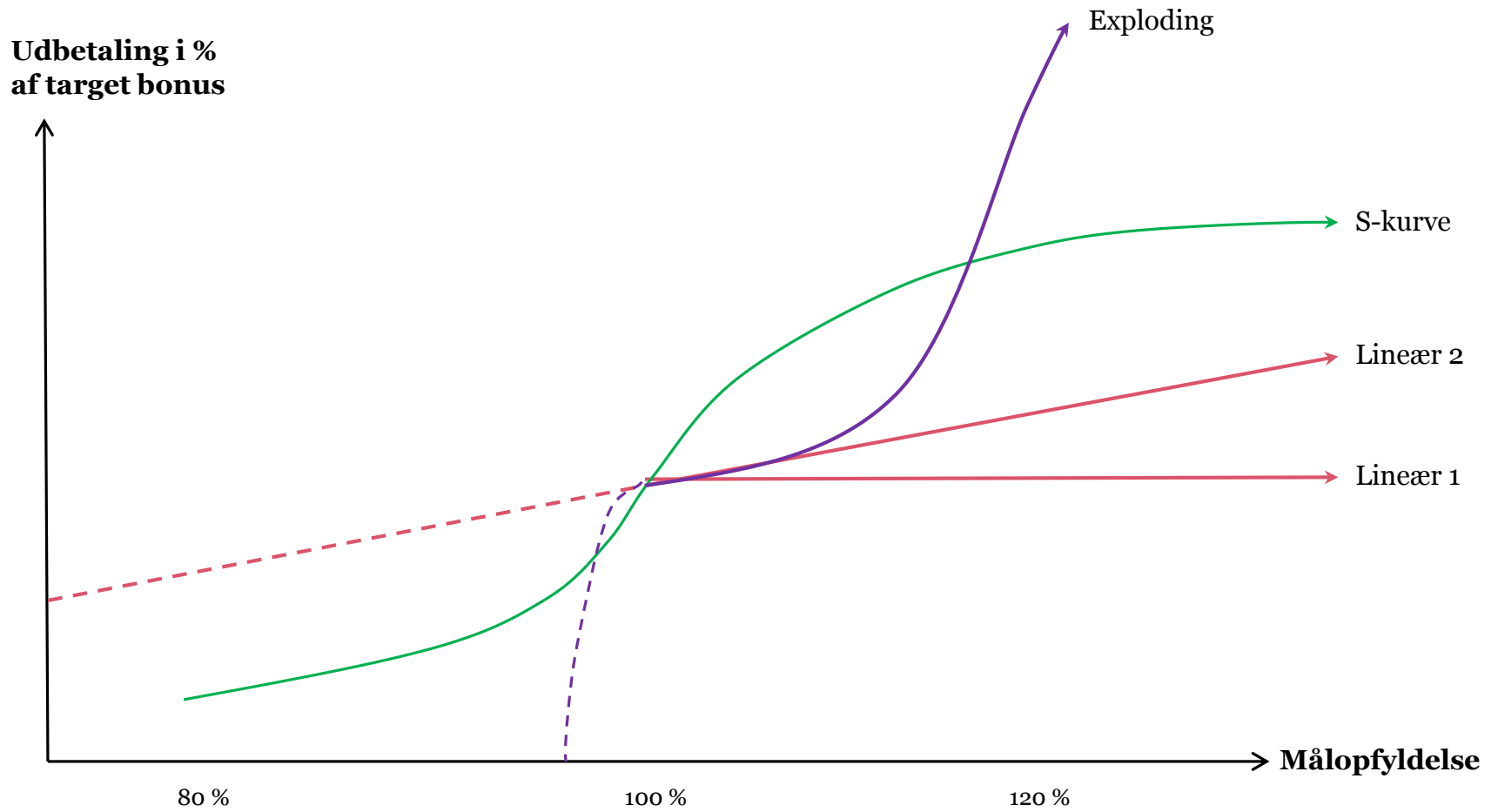
Branche/FS



# Overvejelser

Overvejelse	... og meget mere
Exit-program	Fastholdelse
Strategi	One-time offer eller årligt tilbagevendende tildelinger
Kontant program eller aktiebaseret	Løbetid
Værdiansættelse af aktier/Værdi af program	Egeninvestering fra deltagerne eller vederlagsfri bonus
Mulighed for at sælge aktierne	Kick-in / Cap
Ejeraftaler	Hvilke medarbejderniveauer skal deltage
Fleksibilitet for ind- og udtræden	KPI'er (individuelle, selskab)

# Performancekurver



*Langsigtet  
incitamentsaflønning  
– set fra et køberperspektiv*

# Køber

- Skal have mulighed for at erhverve samtlige aktier
  - Dvs. eksisterende programmer skal kunne lukkes ned
- Køber har selv ansvar for at etablere en attraktiv erstatning i form af et nyt incitamentsprogram
- Kapitalfonde stiller normalt krav om geninvestering (topledelse)
- Industrielle købere giver normalt ikke mulighed for geninvestering
- Mulighed for at fastholde ledelse / nøglemedarbejdere er essentielt

