

# Vederlagsudvalgets årshjul

Af Kim Fücksel og  
Claus Høegh-Jensen, PwC

## Kort opsummering

- Vederlagsudvalgets primære opgave er at udforme oplæg til politikker omkring og indstillinger til udformningen af selskabets samlede vederlagspolitik og direktionens samt bestyrelsens lønpakke.
- Vi har udarbejdet et eksempel på en årsplan og de punkter, vederlagsudvalget bør have på dagsordenen for at efterleve *Anbefalinger for god Selskabsledelse*.

Vederlagsudvalgets ansvar er helt overordnet at udforme oplæg til politikker omkring og indstillinger til udformningen af selskabets samlede vederlagspolitik og direktionens samt bestyrelsens lønpakke.

PwC har med baggrund i *Anbefalinger for god Selskabsledelse* udarbejdet et eksempel på en årsplan og de punkter, vederlagsudvalget bør have på dagsordenen for at efterleve anbefalingerne<sup>1</sup>.

Vi har foreslået at dele opgaverne ud på fire møder eller overordnede temaer, da arbejdet i vederlagsudvalget er blevet mere omfattende end tidligere, og da der er øget regulering og stor fokus fra offentligheden på vederlagspolitikken i børsnoterede selskaber. Der bør naturligvis afholdes møder, når der er behov for det, og vores forslag om fire møder skal også snarere ses som en opdeling i fire overordnede emner, som vederlagsudvalget skal behandle.

**Vi har foreslået at dele opgaverne ud på fire møder eller overordnede temaer, da arbejdet i vederlagsudvalget er blevet mere omfattende end tidligere, og da der er øget regulering og stor fokus fra offentligheden på vederlagspolitikken i børsnoterede selskaber. Der bør naturligvis afholdes møder, når der er behov for det, og vores forslag om fire møder skal også snarere ses som en opdeling i fire overordnede emner, som vederlagsudvalget skal behandle.**

### Møde 1

Rammerne for udvalgets arbejde. Formålet med mødet er primært at sætte rammerne for vederlagsudvalgets arbejde, herunder drøfte udvalgets årsplan, gennemføre og drøfte selvevaluering af udvalgets arbejde, afholde 'private meetings' uden direktionens tilstedeværelse, gennemgå evt. rapportering fra intern- og/eller ekstern revision vedr. ledelsens vederlæggelse samt sikre udvalgets sammensætning og uafhængighed.

### Møde 2

Udvikling og benchmarks. Udvalget skal drøfte involvering af eksterne rådgivere, fastlægge relevante peer-groups, indhente data som muliggør relevant benchmarking, overveje udvikling og trends, samt input fra evaluering af arbejdet i bestyrelsen, i udvalg og i direktionen, som grundlag for oplæg til sammensætning af vederlagspakker og vederlagsniveau for ledelsen.

### Møde 3

Vederlagspolitik. Udvalget udarbejder oplæg til vederlæggelse af bestyrelsen, bestyrelsens udvalg og direktion, i relation til vederlagsniveau, vederlagskomponenter (fast vederlag, kortsigtet variabelt vederlag, langsigtet variabelt vederlag), principperne for incitamentsafklønning til vedtagelse i ledelsen og som grundlag for godkendelse på selskabets generalforsamling.

### Møde 4

Rapportering. Udvalget skal følge udviklingen i regler for vederlagspolitik, *Anbefalinger for god Selskabsledelse* og krav og forventninger til fastsættelse af selskabets vederlagspolitik, og gennemgå og godkende udvalgets rapportering i årsrapporten, på selskabets hjemmeside og oplæg til indstilling til generalforsamling. Vederlagskomitéen har en vigtig funktion i forhold til fx at sikre, at bestyrelsen samlet får drøftet fastlæggelse og kommunikation af selskabets vederlagspolitik.

1. Kilde: Årshjulet tager udgangspunkt i OMX' corporate governance-anbefalinger fra 23. november 2017 og angiver reference til disse anbefalinger. Anbefalinger vedrørende afholdelse af generalforsamling i selskabet er ikke medtaget. Oversigten inddrager visse krav, som følger af selskabsloven 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. I tillæg til årshjulets anbefalinger har vi i bogens øvrige artikler omtalt en række andre emner, der kan være relevante for bestyrelsens arbejde.

Vores skitse til årsplanen er inddelt i underpunkter: Ordensmæssige punkter, regnskab/offentliggørelse, ad hoc-opgaver, årlige punkter, jf. *Anbefalinger for god Selskabsledelse*, 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 vederlagsudvalgets arbejde.

***Denne årsplan tager udgangspunkt i de anbefalinger, der gælder for selskaber noteret på Københavns Fondsbørs og angiver reference til disse anbefalinger. Anbefalinger vedrørende afholdelse af generalforsamling i selskabet er ikke medtaget. Årsplanen inddrager visse krav, som følger af selskabsloven eller anden lovgivning, hvor der er angivet reference hertil.***

Denne årsplan tager udgangspunkt i de anbefalinger, der gælder for selskaber noteret på Københavns Fondsbørs og angiver reference til disse anbefalinger. Anbefalinger vedrørende afholdelse af generalforsamling i selskabet er ikke medtaget. Årsplanen inddrager visse krav, som følger af selskabsloven eller anden lovgivning, hvor der er angivet reference hertil.

Referencer til corporate governance-anbefalingerne fra 23. november 2017 er angivet i parentes. Reference til årsregnskabsloven er angivet som "ÅRL", reference til selskabsloven er angivet som "SEL", reference til OMX's oplysningsforpligtelser for udstedere er angivet som "OMX", reference til delårsbekendtgørelsen er angivet som "delårs.BEK", og reference til revisorloven er angivet som "RL".

/kim.fuchsel@pwc.com,

claus.hoegh-jensen@pwc.com

# Vederlagsudvalgets årsplan

## Møde

# 1

## Rammerne for udvalgets arbejde

### Opgaver og kommunikation

- Ajourføre og beskrive vederlagsudvalgets kommissorie, beskrivelse af væsentligste aktiviteter i årets løb og antallet af møder i udvalget, samt navnene på medlemmerne (formand, uafhængige medlemmer, særlige kvalifikationer) (3.4.1).
- Udvalgets sammensætning og uafhængighed (3.4.2).
- Vederlagsudvalg bør mindst have følgende forberedende opgaver:
  - indstille vederlagspolitikken (herunder "Overordnede retningslinjer for incitamentsaflønnning") for bestyrelsen og direktionen til bestyrelsens godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse,
  - fremkomme med forslag til bestyrelsen om vederlag til medlemmer af bestyrelsen og direktionen samt sikre, at vederlaget er i overensstemmelse med selskabets vederlagspolitik og vurderingen af den pågældendes indsats. Udvalget skal have viden om det samlede vederlag, som medlemmer af bestyrelsen og direktionen oppebærer fra andre virksomheder i koncernen,
  - indstille en vederlagspolitik, der generelt gælder i selskabet, og
  - bistå med forberedelse af den årlige vederlagsrapport. (3.4.7)
- Evaluering af arbejdet i det øverste ledelsesorgan og i direktionen (3.5.1)
- Vær derudover opmærksom på ÅRL § 107 b, som omhandler krav om en redegørelse omkring virksomhedsledelse.

### Governance

- Referat fra sidste møde
- Meddelelser fra formanden
- Meddelelser fra direktionen.

## Møde

# 2

## Udvikling og benchmarks

- Ressourcer til råd og vejledning og anvendelse af rådgivere, herunder stillingtagen til anbefaling om ikke at anvende samme rådgivere som direktionen (3.4.8)
- Udarbejdelse af analyser af udviklingen i vederlagspolitikker, herunder vederlagskomponenter og niveauer, for peers, der udgør relevante benchmarks og for virksomheden.
- Forberede og begrunde eventuelle ændringer til selskabets vederlagspolitik.

- Referat fra sidste møde
- Meddelelser fra formanden
- Meddelelser fra direktionen.

# Vederlagsudvalgets årsplan

## Møde

### 3

## Vederlagspolitik

### Opgaver og kommunikation

- Oplæg til vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen, herunder:
  - en detaljeret beskrivelse af de vederlagskomponenter, der indgår i vederlæggelsen af bestyrelsen og direktionen.
  - en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter,
  - en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter, og
  - en redegørelse for sammenhængen mellem vederlagspolitikken og selskabets langsigtede værdiskabelse og relevante mål herfor.
- Vederlagspolitikken bør minimum hvert fjerde år samt ved hver væsentlig ændring, godkendes på generalforsamlingen og offentliggøres på selskabets hjemmeside. (4.1.1)
- Hvis politikken indeholder variable komponenter, grænser for de variable dele (passende og afbalanceret sammensætning), (klarhed om resultatkriterier og målbarhed), (variabelt vederlag, der ikke kun består af kortsigtede vederlagsdele, og at de langsigtede vederlagsdele skal have en optjenings- eller modningsperiode på mindst tre år), (mulighed for selskabet for at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable lønandele udbetalt på fejlagtigt grundlag (4.1.2)
- Stillingtagen til anbefaling om, at bestyrelsen ikke aflønnes med optioner. (4.1.3.)
- Stillingtagen til anbefaling om, at langsigtede incitamentsordninger har en optjeningsperiode på min. 3 år og være revolverende (4.1.4)
- Stillingtagen til anbefaling om, at vederlag i opsigelsesperiode ikke overstiger 2 års vederlag (4.1.5)

## Møde

### 4

## Rapportering

- Selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse årligt forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling. (4.2.1)
- Aktionærene bør på generalforsamlingen behandle forslag om godkendelse af vederlag til bestyrelsen for det igangværende regnskabsår. (4.2.2)
- Selskabet bør udarbejde en vederlagsrapport, der indeholder oplysninger om det samlede vederlag, hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen modtager fra selskabet og andre selskaber i koncernen og associerede virksomheder i de seneste tre år, herunder oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold, og at der redegøres for sammenhængen mellem vederlaget og selskabets strategi og relevante mål herfor. Vederlagsrapporten bør offentliggøres på selskabets hjemmeside. (4.2.3)
- Detaljeret beskrivelse på selskabets hjemmeside af de vederlæggelseskomponenter, der indgår i vederlæggelsen af bestyrelsen og direktionen (4.1.1)
- Begrundelse for valget af de enkelte vederlæggelseskomponenter
- Beskrivelse af de påvirkninger, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlæggelseskomponenter.
- Oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordninger i årsrapporten (4.2.3).

For yderligere vejledning vedrørende vederlag, se SEL § 139, stk. 2.

For yderligere vejledning vedrørende: 4.2.3: se IAS 19, IAS 24, IFRS 2 samt ÅRL § 98 b.

For yderligere vejledning vedrørende vederlag, se SEL § 138 samt NASDAQ OMX-oplysningsforpligtigelser 3.3.6, IAS 19, IAS 24, IFRS 2 samt ÅRL § 98 b.

### Governance

- Referat fra sidste møde
  - Meddelelser fra formanden
  - Meddelelser fra direktionen.
- Referat fra sidste møde
  - Meddelelser fra formanden
  - Meddelelser fra direktionen.