

Computershare

Oplysning i årsrapporten om
ledelsesvederlag – fakta og
reflektioner

December 2017

v/ Henrik Steffensen, Partner, PwC

Agenda

- Kort om reglerne – IFRS og årsregnskabsloven.
- Hvilke fejl ses i praksis – IFRS og årsregnskabsloven?
- Softlaw - God selskabsledelse og ESG-reglerne
- Aktionærrettighedsdirektivet
- Vil vederlagsrapporten blive et særskilt dokument eller inkluderet i årsrapporten?
- Risikerer vederlagsrapporten at udvikle sig til endnu et sæt ”compliance” oplysninger?
- Eksempler på god rapportering i årsrapporten af ledelsesvederlag

Hvilke krav stiller IFRS til oplysning om ledelsesvederlag?

Krav om oplysning om følgende for ”key management personnel” (KMP), jf. IAS 24 (inkl. sammenligningstal):

- short-term employee benefits
- post-employment benefits
- other long-term benefits
- termination benefits
- share-based payment (opgjort efter reglerne i IFRS 2).
- ...og herudover ”commitments” overfor KMP

Bemærk her:

- Ikke krav om opdeling pr. person eller pr. kategori (bestyrelse/direktion).
- Key management personnel – bredere end bestyrelse og direktion.

Hvilke krav stiller årsregnskabsloven til oplysning om ledelsesvederlag?

Virksomheden skal for indeværende år og foregående år angive:

1. Det samlede vederlag m.v. for regnskabsåret til nuværende og forhenværende medlemmer af ledelsen for deres funktion fordelt på hvert ledelsesorgan [bestyrelse hhv. direktion].
2. De samlede forpligtelser til at yde pension til de nævnte [ydelsesbaserede pensionsforpligtelser].
3. Er der fastsat særlige incitamentsprogrammer for medlemmer af ledelsen, skal det oplyses, hvilken kategori af ledelsesmedlemmer programmet gælder for, hvilke ydelser programmet omfatter, og hvad der er nødvendigt for at kunne vurdere værdien heraf.

→ Ekstra i forhold til IFRS: I praksis blot krav om opdeling af det samlede ledelsesvederlag på bestyrelse hhv. direktion.

Hvordan oplyses i dag om ledelsesvederlag? Et eksempel...

Novo Nordisk 2016:

DKK million	2016					Total	2015					Total
	Fixed base salary ^a	Cash bonus	Pension	Benefits	Share-based incentive ^b		Fixed base salary ^a	Cash bonus	Pension	Benefits	Share-based incentive ^b	
Executive Management												
Lars Rebién Sørensen ^{1,5}	11.9	6.0	4.5	0.3	–	22.7	10.6	10.6	5.3	0.3	–	26.8
Lars Fruergaard Jørgensen ¹	5.5	1.8	1.8	0.3	–	9.4	5.2	3.5	2.2	0.3	–	11.2
Jesper Brandgaard	6.1	2.0	2.0	0.3	–	10.4	6.0	4.0	2.5	0.3	–	12.8
Jakob Riis ²	3.6	1.8	1.4	0.2	–	7.0	5.2	2.8	2.0	0.3	–	10.3
Mads Krogsgaard Thomsen	6.2	2.0	2.0	0.3	–	10.5	6.0	4.0	2.5	0.3	–	12.8
Henrik Wulff ³	4.9	1.7	1.6	0.3	–	8.5	3.2	2.6	1.3	0.2	–	7.3
Non-registered members of Executive Management ⁴	6.2	2.8	2.9	0.4	–	12.3	10.6	9.4	4.9	0.6	–	25.5
Former members of Executive Management: Kåre Schultz ⁵	–	–	–	–	–	–	2.5	1.3	1.0	0.1	–	4.9
Former non-registered members of Executive Management ⁶	8.3	4.1	3.4	0.4	–	16.2	–	–	–	–	–	–
Share-based incentive	–	–	–	–	11.4	11.4	–	–	–	–	44.0	44.0
Executive Management in total	52.7⁸	22.2	19.6	2.5	11.4	108.4	49.3⁸	38.2	21.7	2.4	44.0	155.6
Other members of the Senior Management Board in total^{6,7}	77.7⁸	22.5	25.2	20.1	15.0	160.5	73.1⁸	20.6	22.2	18.3	47.8	182.0

Typiske fejl i årsrapporterne (1)

- Manglende opdeling på forskellige typer af vederlag – ”short term”, ”Share-based payment” etc.
- Manglende total for direktion og bestyrelse – og for key management hvis der indgår andre.
- Her synes at mangle en total – og i øvrigt fordeling på typer af vederlag:

SAMLET VEDERLAG TIL BESTYRELSEN		
	1.400	933
	0	267
	368	350
	318	300
	218	167
	118	100
	118	100
¹	118	100
	2.658	2.317
SAMLET VEDERLAG TIL KONCERN DIREKTION – LØN, PENSION, BONUS M.V.		
	3.561	2.395
Vederlag koncerndirektion	3.561	2.395

Typiske fejl i årsrapporterne (2)

- Oplysninger af forskellige typer af vederlag i tekst under noten i stedet for i selve noten – det samlede vederlag bliver derved for lille. Kan f.eks. være fratrædelsesgodtgørelser:

In addition, severance payments of DKK 4m are recognized in the income statement under other operating income and expenses (2015: 0m)

**No member of the Executive Board has remuneration in the form of pension or other benefits of more than DKK 0.5 million (DKK 0.5 million in 2015). These expenses are therefore included in wages and salaries.*

- Oplysning om aktiebaseret vederlæggelse i noten om ledelsesvederlag, som er et tal, der ikke er opgjort efter IFRS 2, men som i stedet udtrykker hele dagsværdien af programmet i tildelingsåret.

Typiske fejl i årsrapporterne (3)

- Manglende begrundelse for hvem der er key management under IFRS - hvad har man vurderet og på hvilken basis? Ikke et udtrykkeligt beskrivelseskrav, men hvis det beskrives, skal det være klart.

Key management personnel

Key management personnel comprise the Executive Committee, excluding the executive directors. Other management personnel comprise Vice Presidents and other key employees in central functions as well as the management of significant subsidiaries. The key management personnel, together with the executive directors, are responsible for planning, directing and controlling the Group's activities.

Regler fra god selskabsledelse...

Anbefaling	Oplysningskrav til vederlag
4.2.3.	Det anbefales, at der i årsrapporten gives oplysning om det samlede vederlag hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen fra modtager fra selskabet og andre selskaber i koncernen, herunder oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold, og der redegøres for sammenhængen med vederlagspolitikken.
Ny anbefaling af 23. november 2017	<p>Det anbefales, at selskabet udarbejder <u>en vederlagsrapport, der indeholder oplysninger om det samlede vederlag, hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen fra modtager fra selskabet og andre selskaber i koncernen og associerede virksomheder i de seneste tre år,</u> herunder oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold, og der redegøres for sammenhængen mellem vederlaget og virksomhedens strategi og relevante mål herfor.</p> <p><u>Vederlagsrapporten bør offentliggøres på selskabets hjemmeside.</u></p>

Regler fra ESG-guidelines...



Environmental (E)



Social (S)



Corporate Governance (G)

E1. Direct & Indirect GhG Emissions	S1. CEO Pay Ratio	G1 Board - Separation of Powers
E2. carbon Intensity	S2. Gender Pay Ratio	G2. Board -Transparent Practices
E3. Direct & Indirect Energy Consumption	S3. Employee Turnover Ratio	G3. Incentivized Pay
E4. Energy Intensity	S4. Gender Diversity	G4. Fair Labor Practices
E5. Primary Energy Source	S5. Temporary Worker Ratio	G5. Supplier Code of Conduct
E6. Renewable Energy Intensity	S6. Non-Discrimination Policy	G6. Ethics Code of Conduct
E7. Water Management	S7. Injury Rate	G7. Bribery/ Anti-Corruption Code
E8. Waste Management	S8. Global Health Policy	G8. Tax Transparency
E9. Environmental Policy	S9. Child & Forced Labor Policy	G9. Sustainability Report
E10. Environmental Impacts	S10. Human Rights Policy	G10. Other Framework Disclosures
	S11. Human Rights Violations	G11. External Validation Assurance
	S12. Board - Diversity	

Aktionærrettighedsdirektivet (1)

Kort om indholdet i vederlagsrapporten

Kravene til indholdet i vederlagsrapporten er i korte træk følgende for hvert enkelt ledelsesmedlem (ikke udtømmende):

- **Den samlede aflønning** skal vises og fordeles på **faste og variable bestanddele** og en forklaring af, hvorledes denne **stemmer overens med den vedtagne politik**.
- Den årlige ændring i **aflønningen** skal vises i sammenhæng med ændringerne i **selskabets resultater** og i den **gennemsnitlige aflønning** sammenholdt med antal **fuldtidsansatte** – som minimum over en 5 års periode.
- Der skal oplyses om, hvad der modtages i **aflønning fra andre koncernvirksomheder**.
- Der skal oplyses om antal **tildelte aktieoptioner** og **betingelserne for optjeningen, kurs og udnyttelsestidspunkt**.

Aflønningsrapporten skal være tilgængelig på selskabets **internetside i mindst 10 år**.

EU-kommissionen udarbejder en skabelon, som skal bruges til at give oplysningerne i aflønningsrapporten.

Aktionærrettighedsdirektivet (2)

Kort om indholdet i vederlagsrapporten

Af direktivet fremgår bl.a.:

Where applicable, the remuneration report shall contain the following information regarding each individual director's remuneration:

(a) the total remuneration split out by component, the relative proportion of fixed and variable remuneration, an explanation how the total remuneration complies with the adopted remuneration policy, including how it contributes to the long-term performance of the company, and information on how the performance criteria were applied;

- Hvem er "director"? Medlemsstaterne kan fastlægge det, så det evt. også inkluderer øvrig key management end bestyrelse og direktion.
- Hvad med aktiebaseret vederlæggelse...?
 - Dagsværdien fordelt over optjeningsperioden, jf. IFRS 2?
 - Eller hele dagsværdien i tildelingsåret?
 - Eller hele dagsværdien på optjeningstidspunktet?

Aktionærrettighedsdirektivet (3)

Kort om indholdet i vederlagsrapporten

(b) the annual change of remuneration, of the performance of the company, and of average remuneration on a full-time equivalent basis of employees of the company other than directors over at least the five most recent financial years, presented together in a manner which permits comparison;

”...performance of the company...” er i den danske oversættelse ”virksomhedens resultater”:

- Det er vel ”regnskabsresultater”?
- Før eller efter éngangsposter? Årets resultat? EBIT? EBITDA? Sammenhæng med udmeldinger?

The UK's Business Secretary, Vince Cable, has said that "over the last decade directors' pay has quadrupled with no clear link to company performance" (*BIS: Directors' pay: Guide to Government reforms, 20 June 2012*).

Aktionærrettighedsdirektivet (4)

Kort om indholdet i vederlagsrapporten

- Hvad er egentlig gode oplysninger.....?

Indsats (ex. effektivisering) → Intern KPI (ex. ”projekt effektivisering” gennemført) → Resultat i årsrapporten (ex. lavere omkostninger)

- Aktionærerne skal vel bestemme, hvilke kriterier der sættes op – og hvis indsatsen lykkes, ender det formentlig også i en bedre aktiekurs.

(b) the annual change of remuneration, of the performance of the company, and of average remuneration on a full-time equivalent basis of employees of the company other than directors over at least the five most recent financial years, presented together in a manner which permits comparison;

- Hvis ikke sammenstillingen af vederlag, ”performance” m.v. gøres ordentligt, risikerer sammenstillingen at blive misvisende.

2. Are there any further measures that could be taken to prevent payments for failure?

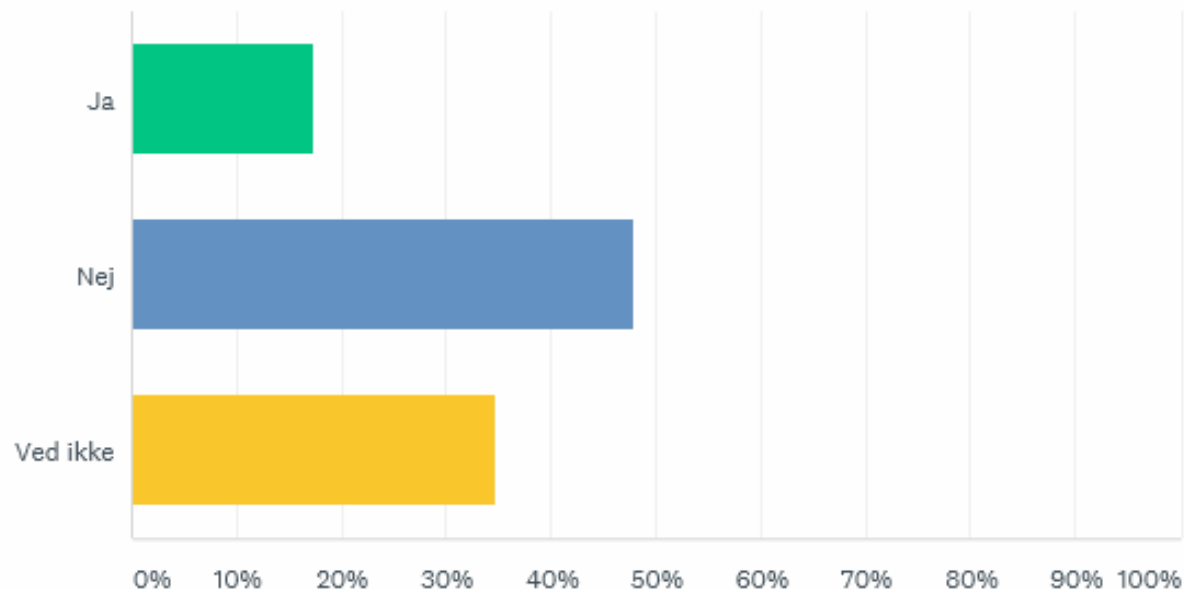
Vil vederlagsrapporten blive inkluderet i årsrapporten eller være et særskilt dokument (1)?

- Forventer at det bliver et særskilt dokument...
- Der skal stemmes separat om vederlagsrapporten, og det må tillige antages, at oplysningerne generelt ikke hører hjemme i fuldt omfang i årsrapporten.
- Det må dog forventes, at nogen vælger at inkludere lidt fra vederlagsrapporten i årsrapporten – måske i ledelsesberetningen.
- Hvis kravet om vederlagsrapport implementeres for 2018, kan årsrapportens oplysninger for 2018 begrænses – og mange personoplysninger kan gives i vederlagsrapporten (som ikke nødvendigvis skal offentliggøres via hjemmesiden).
- Det må forventes, at der også fremadrettet bliver et samspil mellem de to dokumenter.

Vil vederlagsrapporten blive inkluderet i årsrapporten eller være et særskilt dokument (2)?

Vil I implementere det nuværende udkast fra Komittéen for God Selskabsledelse vedr. oplysning om vederlagspolitikken allerede på generalforsamlingen 2018? (Også selvom det først har reel virkning fra GF 2019)

Besvaret: 23 Sprunget over: 0



Risikere vedragsrapporten at udvikle sig til endnu et sæt "compliance" oplysninger (1)?

- Af en PwC undersøgelse fra 2017 ("Værdien af årsrapport II") fremgår, at redegørelse for Corporate Governance hhv. CSR generelt vurderes lavt.
- Risikere vedragsrapporten at lide samme skæbne?



These extremely detailed requirements have resulted in annual reports, and in particular the remuneration report, becoming increasingly long, complex and difficult to follow, with detailed disclosures often seeming to obscure key information, such as a single number showing the remuneration of each director for the previous financial year and going forward. For example, HSBC's 2010 annual report was 396 pages long, including a 14-page report on remuneration policy and directors' pay. This report also highlights the discrepancies in the current rules, as the determination of what is a "bonus" varies depending on whether it is assessed in accordance with the CA or the Listing Rules.

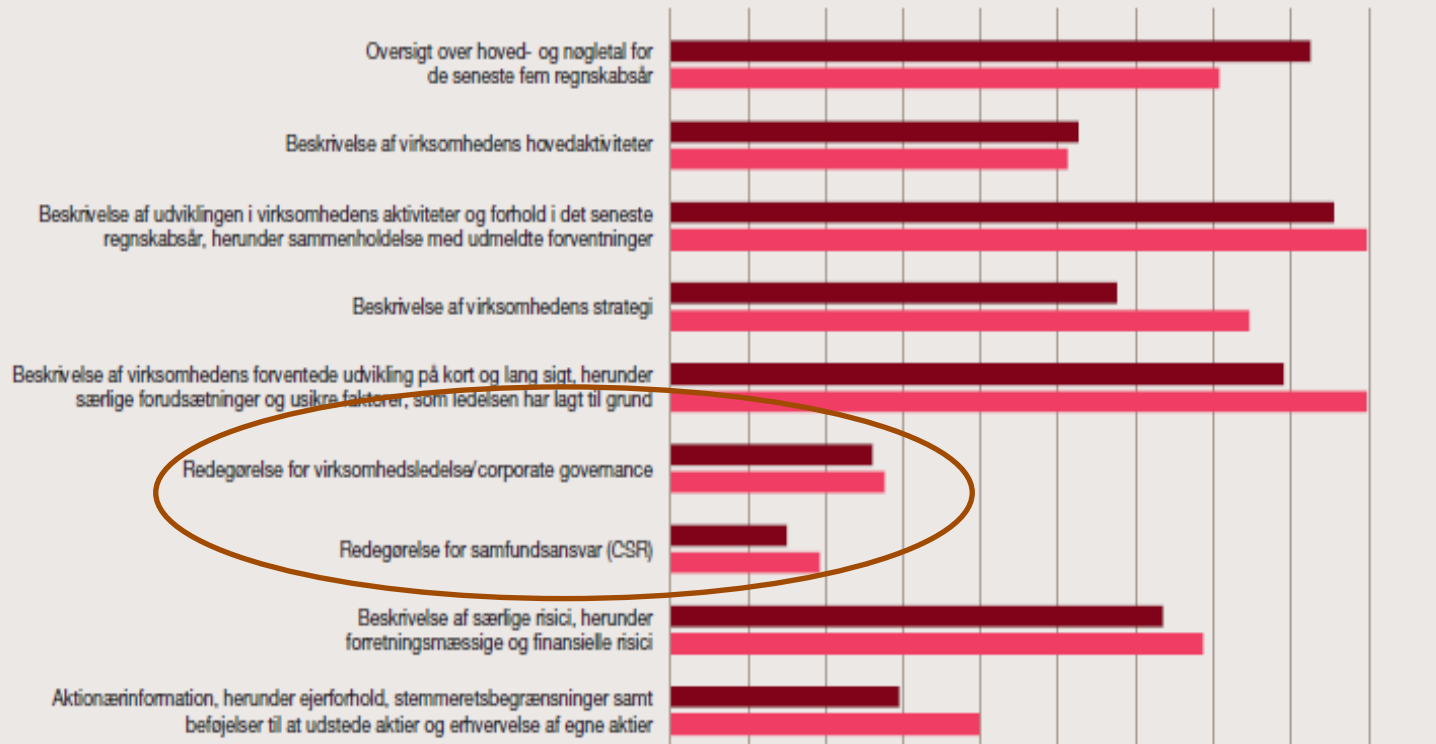
Risikere vedragsrapporten at udvikle sig til endnu et sæt "compliance" oplysninger (2)?

7.1.1. Regnskabsbrugernes efterspørgsel efter information (fordeling af 100 point)

Spørgsmål

Du bedes vurdere, hvad du helst vil modtage af oplysninger i ledelsesberetningen. Du skal fordele point til disse oplysninger, mens du forestiller dig, at sandsynligheden for at du i fremtiden modtager informationen, bliver større, jo flere point du tildeler den pågældende oplysning. Du skal fordele 100 point.

■ 2017 ■ 2011



Novo Nordisk har medtaget oplysninger i ledelsesberetningen (1)

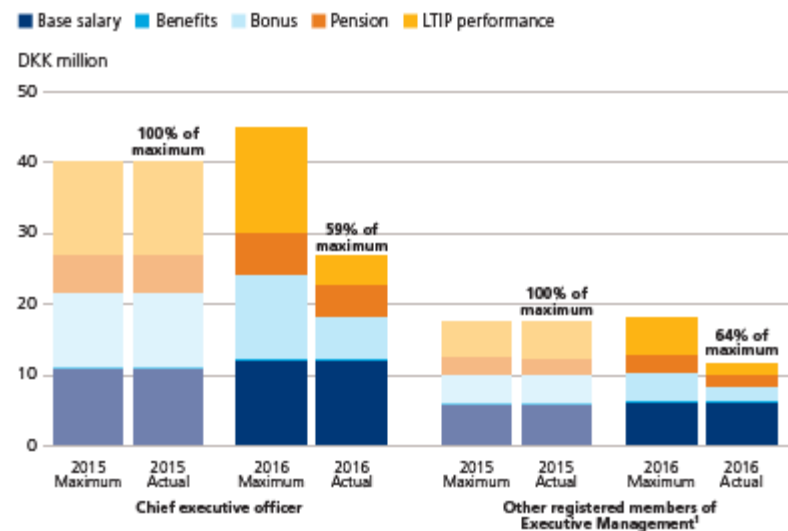
REMUNERATION: BOARD OF DIRECTORS

At the Annual General Meeting in March 2016 an update of the remuneration composition for the Board of Directors for 2016/2017 was approved. The fixed base fee was left unchanged whereas the fees for the Nomination Committee and the Remuneration Committee were aligned, the travel allowance level and use for board members were increased and the remuneration of the Chairman of the Board would include separate compensation for board committee work. In consequence, the total increase in the remuneration level for 2016/2017 for the board members was an average of approximately 31% compared to the actual total remuneration for 2015/2016.

REMUNERATION: EXECUTIVE MANAGEMENT

In 2016, the cash bonus for the chief executive officer under the short-term cash-based incentive programme was 50% of the maximum cash bonus, while the average cash bonus for the other members of Executive Management was 55% of their maximum cash bonus. The cash bonuses for Executive Management have been discretionarily adjusted based on business performance in 2016. The members of Executive Management received 27% of the maximum share allocation under the long-term share-based incentive programme. The deduction in the share allocation was a result of the company not meeting the targets for sales performance but also reflecting that some of the non-financial targets have not been met.

TOTAL REMUNERATION COMPOSITION AND PERFORMANCE OVERVIEW FOR CEO AND EVPs



Novo Nordisk har medtaget oplysninger i ledelsesberetningen (2)

Novo Nordisk vandt en særpris i forbindelse med uddeling af C20 Regnskabsprisen

*Dommerkomitéens
særpris
Novo Nordisk*

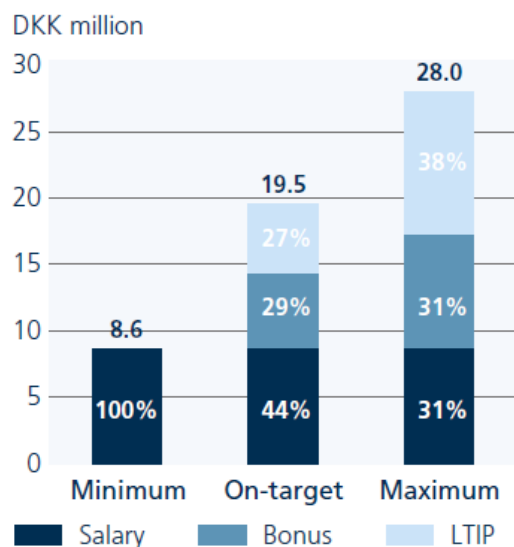


Novo Nordisk har gennem flere år kommunikeret klart og transparent om ledelsens løn i sin årsrapport på en måde, som går langt ud over lovkravene hertil. Indsatsen blev i dag hædret med en særpris af dommerkomiteen.

”Der er – efter dommerkomitéens vurdering – tale om den danske årsrapport, der indeholder den mest informative og transparente beskrivelse af ledelsens lønpakke. Den kan inspirere andre virksomheder til at informere endnu mere om ledelsesvederlag og sammensætningen heraf,” lød det fra dommerkomitéen ved overrækkelsen af prisen.

ISS har medtaget oplysninger i ledelsesberetningen

JEFF GRAVENHORST, REMUNERATION 2016



Minimum No bonus pay-out
No vesting under the LTIP

On-target Target bonus pay-out
Target vesting under the LTIP

Maximum 150% of target bonus pay-out
Full vesting under the LTIP

ELEMENT	OBJECTIVE	AWARD LEVEL	PERFORMANCE MEASURES
Annual base salary	Attract and retain high-performing leaders reflecting their position, skills, competencies and experience	Take into account competitive market rate of industry peers as well as competencies and experience	Reviewed annually based on individual responsibilities, qualifications and performance
Annual bonus	Drive delivery of short-term financial results, implementation of The ISS Way strategy and behaviour consistent with the ISS Values and Leadership Principles	Target bonus is up to 66% (Group CEO) / 60% (EGM) of annual base salary. Maximum bonus opportunity is up to 100% (Group CEO) / 90% (EGM) and is awarded for performance significantly above budget. Targets are set for periods of one year	Financial and non-financial KPIs and weighting: Operating margin (27.5%), organic growth (27.5%), cash conversion (20%), employee engagement, customer experience and health and safety (15%) and individual objectives (10%). Performance is measured for each financial year. Pay-outs are subject to certain profit and cash flow targets being achieved
Long-Term Incentive Programme (LTIP)	Drive delivery of long-term financial results, retention of leaders and alignment to shareholder value creation	Face value of grant of PSUs is 125% of annual base salary for the Group CEO and 70% for other members of the EGM	The vesting criteria of the LTIP are TSR measured against peers and growth in EPS (equally weighted). Performance conditions are measured over three years
Non-monetary perquisites and benefits	Perquisites and benefits (such as company car, insurance, communication and IT equipment) to support recruitment and retention	Benefits corresponding to market standards	N/A
Pension	Except for two members, the members of the EGM are not covered by an ISS Group pension plan	N/A	N/A

Tak for opmærksomheden!

www.pwc.dk

Værdien af årsrapporten II

September 2017



Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

pwc



Overseeing taxes in a new era

Corporate taxes often are a significant expenditure—and the subject of increasing uncertainty, making it a top agenda item for business leaders. How will you rise to the challenge?

PwC's lønundersøgelse viser en generel stigning i det gennemsnitlige bestyrelsesonorar. Korrigeres der til et sammenligneligt grundlag, ses der også en stigning i det gennemsnitlige vederlag til direktionen. Lønundersøgelsen og udviklingstendenserne heri kan anvendes af bestyrelser og andre til at sammenligne lønforhold på tværs af virksomheder.

Overblik. Inspiration. Viden Lønundersøgelsen 2018



www.pwc.dk/boardforum

En overskuelig introduktion til IFRS 15-standarden
Introduktion til standarden ¹⁾ Hovedindholdet i IFRS 15,
Omsættning fra kontrakter med kunder ²⁾ Danske regler—
ligheder og forskelle til IFRS ³⁾

Indregning af omsætning efter IFRS 15

September 2017



www.pwc.dk/ifs15

CV – Henrik Steffensen



Henrik Steffensen

Telefon: 3945 3214
Mobil: 2373 2147
E-mail: hns@pwc.dk

- Partner og leder af PwC Danmarks revisions- og regnskabsfaglige afdeling (Assurance & Accounting Services)
- International IFRS-partner
- Speciale indenfor IFRS, årsregnskabsloven, selskabsret, bogføringsloven, køb og salg af virksomheder, udbytte muligheder og selvfinansiering. Endvidere offentlig regnskabsaflæggelse.
- Tidligere ansættelse – Erhvervs- og Selskabsstyrelsen/Erhvervsstyrelsen med ansvar for årsregnskabsloven, statslige aktieselskaber, revisorlovgivning, bogføringslov, lettelse af administrative byrder for danske virksomheder etc.
- Medforfatter på ”Årsregnskabsloven med kommentarer”, ”Bogføringsloven og mindstekravs bekendtgørelserne – en lovkommentar”, ”Årsrapport efter internationale regnskabsstandarder – fra dansk praksis til IFRS”, og ”Transaktioner i selskaber – selskabsret, regnskab og skat”.