

# Vägledning avseende ersättningar till VD och ledande befattningshavare

September 2006



## Innehåll

<b>Förord .....</b>	<b>2</b>
<b>Sammanfattning och resultat .....</b>	<b>3</b>
<b>Svenskt Näringslivs vägledning.....</b>	<b>5</b>
<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>5</b>
1.1 DEBATTEN.....	5
1.2 ERSÄTTNINGSFÖRFRÅGORNA – EN PROCESS.....	5
1.3 INTERNATIONELLT PERSPEKTIV.....	5
1.4 ERSÄTTNINGARNA EN ÄGARFRÅGA .....	6
1.5 GRUNDPRINCIPER .....	6
<b>2. STYRELSENS ROLL .....</b>	<b>8</b>
2.1 STYRELSENS ARBETSSÄTT I ERSÄTTNINGSFÖRFRÅGOR .....	8
<b>3. BOLAGSSTÄMMANS BESLUT OM RIKTLINJER .....</b>	<b>10</b>
<b>4. BOLAGSSTÄMMANS BESLUT OM AKTIEKURSRELATERADE ERSÄTTNINGAR.....</b>	<b>11</b>
<b>5. ERSÄTTNINGSSYSTEMENS INNEHÅLL.....</b>	<b>12</b>
5.1 DEN TOTALA ERSÄTTNINGEN .....	12
5.2 GRUNDLÖN.....	12
5.3 RÖRLIG LÖN .....	13
5.4 INCITAMENTSPROGRAM/FINANSIELLA INSTRUMENT .....	13
<b>6. PENSION.....</b>	<b>14</b>
<b>7. UPPSÄGNING OCH AVGÅNGSVEDERLAG .....</b>	<b>15</b>
<b>8. INFORMATION.....</b>	<b>16</b>
8.1 INFORMATION OM UTGIVNA ERSÄTTNINGAR OCH ÖVRIGA FÖRMÅNER.....	16
<b>9. STYRELSENS ERSÄTTNINGAR – BESLUT OCH INFORMATION.....</b>	<b>18</b>
<b>10. OMVÄRLDENS BEDÖMNING.....</b>	<b>19</b>

## Förord

*Som helhet är förtroendet för företagen i Sverige starkt, i synnerhet för de små och medelstora företagen. Kritik har dock riktats mot några större företags hantering av löner och ersättningar till VD och andra ledande befattningshavare.*

*Svenskt Näringsliv har under lång tid verkat för att sprida kunskap om goda principer för att hantera frågor kopplade till förtroende och information från bolag.*

*Som ett led i detta arbete gav Svenskt Näringsliv 2004 ut en vägledning avseende ersättningar till VD och ledande befattningshavare. Vi har nu låtit extern expertis analysera företagens användning av 2004 års vägledning.*

*Eftersom vägledningen ska vara ett levande dokument har också en revidering gjorts av 2004 års dokument. Detta arbete är ett resultat såväl av att erfarenheterna av ersättningsystemen ökat som av att de formella förutsättningarna förändrats genom att ny lagstiftning och andra regler tillkommit.*

*Det är Svenskt Näringslivs avsikt att följa upp bolagens användning också av den nya vägledningen.*

*Ambitionen är att vägledningen ska sprida kunskap om goda principer för ersättningsystem och underlätta för företag att behandla ersättningsfrågor på ett sätt som skapar förtroende hos aktieägare och allmänhet. Vägledningen riktas i första hand till styrelserna i börsnoterade bolag och publika aktiebolag med en bredare ägarkrets men bör även vara till nytta för övriga företag.*

*Vägledningen är utarbetad av en arbetsgrupp bestående av Håkan Bryngelson, ordförande, Signhild Arnegård Hansen, Hans-Olov Olsson och Arne Redelius - samtliga ledamöter i styrelsens arbetsutskott - samt Jan Persson, chefsjurist vid Svenskt Näringsliv. Vägledningen är också behandlad av Svenskt Näringslivs styrelse.*

*Urban Bäckström, VD, Svenskt Näringsliv*

## Sammanfattning och resultat

Svenskt Näringsliv utarbetade 2004 en vägledning för ersättningar till ledande befattningshavare i bolag. Det har nu uppdragits åt extern expertis, genom Löneanalyser AB, att beträffande år 2005 analysera dryga 40-talet bolag och deras användning av 2004 års vägledning.

I vägledningen från 2004 framhålls ett antal punkter. Sju av dessa har studerats av Löneanalyser. Det gäller information om lön m.m., redovisning av villkor för pensioner, avräkning vid utbetalning av avgångsvederlag, inrättande av ersättningsutskott, uppgifter om uppsägningstider, information om ersättningspolicy samt redovisning av ersättningar till styrelseledamöter.

Vid analysen av hur vägledningen använts måste beaktas att tidigare ingångna avtal ska respekteras och många gånger inte kan omförhandlas. Bland annat av detta skäl har alla tankegångar i vägledningen inte kunnat appliceras omedelbart.

Resultatet av analysen visar att 2/3 av alla studerade bolag använde sig av fem eller flera av de undersökta punkterna. 44 procent av bolagen tillämpade sex eller sju av punkterna och 11 procent använde alla sju punkter.

De punkter som tillämpades mest gäller information om uppsägningstider respektive villkor för pensioner. Minst användes punkten om att redovisa policyn i ersättningsfrågor såväl i årsredovisningen som inför bolagsstämman.

-----

2004 års vägledning har nu reviderats. Ambitionen är att även den nya vägledningen ska sprida kunskap om goda principer för ersättningssystem och underlätta för företag att behandla ersättningsfrågor på ett sätt som skapar förtroende hos aktieägare och den intresserade allmänheten.

Ersättningarna till VD m.fl. är i princip en fråga för de berörda aktieägarna genom styrelsen i varje bolag och faller därför utanför det ordinarie mandatet för Svenskt Näringsliv. Ersättningar till VD m. fl. påverkar dock allmänhetens förtroende för näringslivet som helhet.

I de flesta svenska företag är VD:s lön oproblematiske. Undersökningar visar att verkställande direktörer i svenska aktiebolag har ersättningar på nivåer som inte skiljer sig mycket från lönerna till välutbildade och kvalificerade medarbetare i allmänhet. I vissa fall har dock ersättningarna upplevts som höga och svårförklarliga.

*Vägledningen bygger på öppenhet i informationen, tydliga och motiverade villkor samt oberoende i beslutsfattandet.*

Vägledningen riktas i första hand till styrelserna i börsnoterade bolag och publika aktiebolag med en bredare ägarkrets men bör även vara till nytta för övriga företag.

De ställningstaganden som presenteras i vägledningen är bl.a.:

- Styrelsen i sin helhet beslutar om ersättningar på grundval av de riktlinjer som beslutats av bolagsstämman samt efter en fastställd och känd procedur.
- Alla aktierelaterade ersättningsprogram beslutas av stämman.
- Styrelsen säkerställer att det finns tillgång till hög kompetens inom området när ersättningsfrågorna behandlas.
- Den totala ersättningen till VD m.fl. kan bestå av fast lön och rörliga delar. Kopplade till mål på kort eller lång sikt.
- Rörlig lön har ett förutbestämt tak.
- Pensioner är avgiftsbestämda och avgångsvederlag har begränsningar.
- Beslut och avtal dokumenteras.
- Styrelsen lämnar utförlig redovisning i årsredovisningen om ersättningspolicy samt utgivna ersättningar och övriga förmåner.
- Styrelsen gör en särskild bedömning av hur omvärlden kan uppfatta rimligheten och tydligheten i ersättningssystemen.

# Svenskt Näringslivs vägledning

## 1. INLEDNING

### 1.1 Debatten

Ersättning till VD och ledande befattningshavare i aktiebolag har varit under offentlig debatt i Sverige liksom i många andra länder. Infallsvinklarna är många. Medan det för företagets ägare och styrelse i första hand gäller att mot en väl anpassad ersättning knyta till sig och behålla de bästa ledarna rör sig debatten i allmänhetens ögon om vilka ersättningsnivåer som är rimliga jämfört med andra.

Vidare jämförs löneutvecklingen för ledningspersoner med den som andra grupper erhåller genom kollektiva förhandlingar; detta särskilt i tider av avtalsförhandlingar och när arbetsgivarsidan pläderar för återhållsamma lönehöjningar. Slutligen reses återkommande krav på regelskärpningar rörande dessa frågor, såväl i Sverige som internationellt. Ibland är det fråga om införande av rekommendationer, där företagen i förekommande fall får ange skälen för avvikelser.

Ersättningsfrågorna föranleder i de flesta fall inga som helst problem mellan styrelse och berörda personer eller i omvärldens ögon. Undersökningar visar att verkställande direktörer i svenska aktiebolag har ersättningar på nivåer som inte skiljer sig mycket från lönerna till välutbildade och kvalificerade medarbetare i allmänhet. Även i större företag upplevs ersättningsnivåerna normalt som högst rimliga. Debatten har främst kommit att gälla ersättningar för chefer i de allra största, börsnoterade företagen, där beloppen i vissa fall kommit att upplevas som alltför höga och svårförklarliga.

### 1.2 Ersättningsfrågorna – en process

Tidigare var bestämmandet av ersättningar till VD oftast en fråga för styrelseordföranden med begränsade krav på inflytande och information från andra håll. Idag behandlas ersättningsfrågorna i större företag i en process inom styrelsen med många andra berörda, som ställer krav på insyn. I första hand gäller detta aktieägarna men även kunder, leverantörer och media visar ett stort intresse. Styrelsens arbete med ersättningsfrågorna och dess behandling i företagets information och på bolagsstämman är de viktigaste leden i denna process.

### 1.3 Internationellt perspektiv

I den svenska debatten förbises ofta den närmast, i förhållande till vårt lands relativa litenhet, unika förekomsten av stora, multinationella företag som fortfarande är svenska och har sina huvudkontor här i landet men som har en mycket stor andel av sin verksamhet och försäljning utomlands. Dessa företag är mycket viktiga för Sverige som land men kommer till följd av sin storlek och sina globala aktiviteter i hög grad att präglas av de internationella förutsättningar som råder.

Det finns således många svenska koncerner med enheter i andra länder liksom det finns dotterbolag i Sverige som ingår i utländska företagsgrupper. Ersättningsnivåerna är avsevärt högre för ledande personer i många andra länder, något som kan komplicera lönesätt-

ningen inom internationella koncerner. Utgångspunkten är dock att lönesättningen för chefer i huvudsak präglas av nationella förutsättningar.

#### 1.4 Ersättningarna en ägarfråga

Det är viktigt att slå fast att ersättningarna till VD och ledande befattningshavare i ett aktiebolag i första hand är en fråga för aktieägarna genom sina representanter i styrelsen. Styrelsen måste alltid vara fri - och ta ett ansvar för - att till de villkor som situationen kräver anställa de personer man anser bäst kan utföra de uppdrag styrelsen och aktieägarna anser nödvändiga, t.ex. en omstrukturering eller en expansion av verksamheten.

Ersättningarna till VD och ledande personer i företag är således i princip en fråga för bolagets aktieägare och faller därför utanför Svenskt Näringslivs och dess förbunds ordinarie mandat. Emellertid har utvecklingen och debatten visat att frågan om VD-lönerna i hög utsträckning formar den allmänna opinionens syn på näringslivet och dess trovärdighet, utan att man skiljer på ägare och ledning. Därför är denna vägledning ett viktigt instrument som ett rådgivande dokument.

#### 1.5 Grundprinciper

Lönesättningen för ledande personer i företagen är ofta en komplex fråga. Svenskt Näringsliv vill bidra till att ersättningsfrågorna i bolagen behandlas på ett sätt, som skapar förtroende hos aktieägare och den intresserade allmänheten. Tanken är även att i näringslivet och samhället i övrigt informera om och skapa förståelse för hur goda ersättnings-system för VD m.fl. bör vara utformade.

Ambitionen är också att visa på metoder och beslutsordningar som kan användas för att utveckla kvaliteten i processerna. Arbetet bygger på följande principer:

- Öppenhet i information
- Tydliga och motiverade villkor
- Oberoende i beslutsfattande

Tillämpningar av dessa principer ger den bästa garantin för att beslut i ersättningsfrågor vilar på en säker grund och präglas av hög kvalitet.

Svenskt Näringsliv har mot denna bakgrund valt att utifrån samlade erfarenheter och goda exempel ge vägledning rörande ersättningar, procedurerna och information om dessa.

Efter det att Svenskt Näringsliv gav ut den första vägledningen 2004 har Svensk kod för bolagsstyrning (*Koden*) tillkommit, där ett avsnitt behandlar ersättning till bolagsledningen. Koden tillämpas från den 1 juli 2005 med principen "följ eller förklara" av bolag som är noterade vid Stockholmsbörsen och som har ett marknadsvärde som överstiger tre miljarder kronor.

Vidare gäller från den 1 juli 2006 ny lagstiftning angående information och beslut om ersättningar till ledande befattningshavare. Lagstiftningens ikraftträdande har föranlett att Näringslivets Börskommittés (NBK) regler på området avskaffats.

Koden, lagstiftningen liksom Aktiemarknadsnämndens uttalanden har givetvis beaktats i denna vägledning. Flera av de avsnitt som behandlades i den första vägledningen har för övrigt tagits upp i Koden eller lagstiftningen.

Vägledningen rör frågor som hela tiden är aktuella i bolagen och i samhällsdebatten. Nya ersättningssystem kommer till och synsätten förändras. Vägledningen ska därför vara ett levande dokument som behöver utvecklas och revideras allteftersom nya erfarenheter vinnns.

Det är viktigt att framhålla att det är företagen själva som har att arbeta med ersättningsfrågorna. Vägledningen riktas i första hand till styrelserna i börsnoterade bolag och publika aktiebolag med en bredare ägarkrets men bör även vara till nytta för övriga företag.

Dokumentet är framåtblickande och vissa frågor kräver förberedelsetid i bolagen, varför alla tankegångar inte kan appliceras omedelbart. Detta gäller också som en följd av principen om att redan ingångna avtal ska respekteras.



## 2. STYRELSENS ROLL

Bolagsstämman är företagets högsta beslutande organ. Sedan länge finns möjlighet för stämman att diskutera och fatta beslut i alla ärenden som rör bolagets angelägenheter. Så är även fallet beträffande ersättningsfrågor. I avsnitt 3 redogörs för de regler för aktiemarknadsbolag som gäller beträffande bolagsstämmans beslut om riktlinjer för ersättningar till personer i ett bolags ledning.

Styrelseledamöterna, som har ett personligt ansvar, är utsedda som ägarnas representanter. I Sverige skiljs tydligt mellan den styrande makten hos styrelsen och den verkställande roll som VD har. I större bolag ingår normalt i styrelsen ingen annan av bolagets anställda än VD och arbetstagarledamöterna; styrelsen i övrigt utgörs av personer som rekryteras utanför bolaget. Här skiljer sig Sverige från exempelvis de anglosaxiska länderna, där styrelsen ofta består av personer som också utgör ledningen i det aktuella bolaget. Den svenska ordningen måste anses ha klara fördelar genom att riskerna för sammanblandning av de olika roller som styrelse och VD har blir väsentligt mindre.

De svenska styrelserna sköter i enlighet med Aktiebolagslagens regler sin uppgift med självständighet och oberoende. Styrelserna är satta att hantera en rad angelägenheter på ägarnas uppdrag, däribland ersättningsrelaterade frågor. Om stämman anser att styrelsen inte sköter sina åligganden kan ansvar utkrävas.

### 2.1 Styrelsens arbetssätt i ersättningsfrågor

Svenskt Näringsliv anser det viktigt att bolagen har en process för att utarbeta förslag till policys och därefter fastställa ersättningar som präglas av noggrannhet och ordning och reda. Det kan också vara lämpligt att inhämta synpunkter från oberoende experter. Allt för att besluten ska vara kvalitetssäkrade.

Styrelsen bör därför ha en fastställd procedur i sin arbetsordning som säkerställer att beslut i ersättningsfrågor är sakligt grundade och sker utifrån klara kriterier.

Styrelsens beslut, liksom förekommande avtal, om ersättningar ska vara väl dokumenterade samt klara och entydiga.

I många större företag brukar ett särskilt ersättningsutskott inom styrelsen tillsättas. Detta utskott är normalt ett beredande organ. Svenskt Näringsliv anser att styrelsen i sin helhet, på grundval av de riktlinjer som beslutats av bolagsstämman, bör fatta beslut om ersättningar till VD samt även besluta om processer för bestämmande av ersättningar till övriga ledande befattningshavare.

Enligt *Koden* ska styrelsen inrätta ett ersättningsutskott med uppgift att bereda frågor om ersättning och andra anställningsvillkor till bolagsledningen. Styrelsens ordförande kan vara ordförande i utskottet, medan övriga ledamöter ska vara oberoende. I bolag med mindre styrelser kan, enligt vad som sägs i *Koden*, hela styrelsen fullgöra ersättningsutskottets uppgifter, förutsatt att styrelseledamot som samtidigt ingår i bolagsledningen inte deltar i arbetet.

Eftersom ersättningsfrågorna ständigt ökar i komplexitet anser Svenskt Näringsliv att det är viktigt att styrelse och ersättningsutskott har god kompetens i löne- och förmånsfrågor. Finns inte denna kompetens bör särskild expertis adjungeras till arbetet.

### 3. BOLAGSSTÄMMANS BESLUT OM RIKTLINJER

Mellan bolagsstämma och styrelse ska finnas ett grundläggande förtroende som gör att styrelsen kan besluta i ersättningsfrågor i enlighet med aktieägarnas intentioner. Det finns därför anledning till stor öppenhet om den policy som tillämpas i ersättningsfrågor. God information ger aktieägarna möjlighet till diskussion om ersättningsprinciperna, vilken blir till ledning för styrelsens arbete med frågorna.

I *Koden* anges att styrelsen på ordinarie bolagsstämma ska presentera förslag till principer för ersättning och andra anställningsvillkor för bolagsledningen för godkännande av stämman. *Koden* beskriver vad dessa principer ska omfatta. Bolagsstyrningsrapporten ska innehålla information om de godkända riktlinjerna.

Dessutom innehåller den *lagstiftning* som trädde i kraft 1 juli 2006 vissa krav som gäller för aktiemarknadsbolag. Styrelsen i sådana bolag ska inför varje årsstämma upprätta ett förslag till riktlinjer för bestämmande av lön och annan ersättning till VD och andra personer i bolagets ledning. Riktlinjerna kan vara allmänt hållna. Uttrycket ”lön och annan ersättning” är avsett att inrymma alla typer av ersättningar såsom lön, tantiem, provision, pension, avgångsvederlag m.m. Även ersättningsprogram som baseras på aktier, konvertibler och optioner av olika slag omfattas, oavsett om det framtida ekonomiska utfallet är ovisst eller inte.

Om förslaget till riktlinjer ger utrymme för rörliga ersättningar, t.ex. aktiekursrelaterade sådana, ska det enligt lagen innehålla uppgift om ersättningarnas art och under vilka förutsättningar de ska lämnas. Till ett sådant förslag ska fogas uppgift om vad bolagets åtagande kan beräknas kosta vid olika tänkbara utfall.

Årsstämman i ett aktiemarknadsbolag ska enligt lagen fatta beslut om riktlinjerna. Styrelsens förslag liksom föregående års beslutade riktlinjer ska tas in i bolagets förvaltningsberättelse.

Bolagets revisor ska senast tre veckor före årsstämman lämna ett skriftligt yttrande till styrelsen om föregående års riktlinjer har följts.

Lagen är mera utförligt kommenterad i förarbetena.

#### **4. BOLAGSSTÄMMANS BESLUT OM AKTIEKURSRELATERADE ERSÄTTNINGAR**

*Lagstiftningen* anger att bolagsstämman på förslag av styrelsen ska fatta beslut om riktlinjer för bl.a. aktiekursrelaterade ersättningar.

*Koden* går ett steg längre och säger att bolagsstämman ska besluta om samtliga aktie- och aktiekursrelaterade incitamentsprogram till bolagsledningen. Beslutet ska omfatta det högsta antal instrument som ska kunna utfärdas, de huvudsakliga villkoren för tilldelning, de huvudsakliga villkoren för och principerna för värdering av instrumenten samt inom vilken tid instrumenten senast ska ha utfärdats eller överlåtits till bolagsledningen.

Också Svenskt Näringsliv anser att bolagsstämman, efter det att styrelsen har berett frågan, ska besluta om varje ersättningsprogram som relaterar till aktiekursen. Om väsentliga förändringar görs i programmen bör även detta beslutas av stämman. Frågan avser programmet i sig och är inte relaterad till de enskilda individerna som ingår i detta.

Informationen till aktieägarna inför bolagsstämman bör vara sådan att den ger ett underlag för beslut.

*Aktiemarknadsnämnden* har i sitt uttalande 2002:1 utförligt angivit vilken information som bör lämnas samt i övrigt lagt fast ett antal principer. Vägledningen hänvisar här till detta uttalande.

## 5. ERSÄTTNINGSSYSTEMENS INNEHÅLL

Ersättningspolicyn för ledningen är ett viktigt instrument för styrelsen och ägarna i ett företag. Omfattningen av och strukturen på ersättningssystemen måste vara sådana att kvalificerade personer kan rekryteras och behållas samt motiveras till goda insatser i riktning mot beslutade mål. Till grund för bedömningen bör ligga uppdragets art, omfattning och ansvar samt kompetens och arbetsresultat. Resultatet bör avse såväl berörda personers resultat som företagets övergripande resultat och framtidsutsikter.

Andra viktiga utgångspunkter, som bör präglade företagets ersättningspolitik, är genomtänkta principer och processer för lönesättningen, förankring samt öppenhet.

Mot denna bakgrund är det naturligt att ersättningarnas storlek och struktur varierar starkt mellan företag av olika slag och i olika situationer. Det finns därför inte några som helst möjligheter att på förhand ange vilka löne- och ersättningsnivåer som bör gälla i olika fall. Det går inte heller att komma ifrån att resultatet, särskilt i en rekryteringssituation, i betydande grad också blir beroende av styrkan i parternas förhandlingspositioner.

### 5.1 Den totala ersättningen

Ersättningen till VD och ledande personer kan bestå av:

- *Fasta delar*
  - Grundlön (fast lön, baslön) inklusive värdet av eventuella naturaförmåner.
- *Rörliga delar*
  - Rörlig lön/resultatdel kopplad till mål på kort eller medellång sikt (ett till tre år).
  - Rörliga förmåner kopplade till mål på längre sikt (tre år eller längre tid) i form av tilldelning eller köp av aktier, optioner och andra finansiella instrument (incitamentsprogram).

Det är viktigt att de förekommande förmånerna kan beskrivas principiellt och att de kan värderas i sin helhet liksom att den totala kostnadsnivån kan beräknas över tiden.

I samband med att en anställd lämnar företaget kan pension och/eller avgångsvederlag aktualiseras. Dessa förmåner behandlas under särskilda avsnitt i denna vägledning. Svenskt Näringsliv anser att tyngdpunkten på ersättningar under en chefskarriär ska ligga under den aktiva tiden när resultaten åstadkoms och inte efter avgång eller pensionering.

### 5.2 Grundlön

Det är naturligt att i första hand bestämma en konkurrenskraftig grundlön utifrån uppdragets storlek, art och ansvar eller andra angivna principer. I praktiken sker värderingen utifrån bolagets storlek och komplexitet och de särskilda uppgifter som väntar samt med beaktande av de specifika krav som uppställts på personen i fråga; utbildning, erfarenhet, ledaregenskaper, strategisk förmåga etc.

### 5.3 Rörlig lön

Begreppet ”bonus” ska inte användas i detta sammanhang, eftersom det är missvisande. Detta begrepp bör endast avse belöningar för insatser som inte tidigare avtalats på visst sätt, dvs. en gratifikation.

Med rörlig lön ska avsikten vara att motivera VD m.fl. att åstadkomma goda resultat på kort sikt, oftast ett verksamhetsår, eller på medellång sikt, upp till tre år. Den rörliga lönedelen bör vara kopplad till på förhand bestämda och av styrelsen satta mätbara eller på annat sätt bedömbara mål. En grundfråga blir vad man vill uppnå med den rörliga delen och hur VD m.fl. kan påverka denna måluppfyllelse.

Vid införande av resultatlön finns det många viktiga och svåra frågor att värdera och ta ställning till. Som exempel på frågor kan anges: Vilket är syftet med resultatdelen? Vilka personer ska omfattas? Vilket tidsperspektiv och vilka utbetalningstidpunkter ska gälla? Vilken proportion ska gälla mellan grundlön och resultatdel? Vilka mät- och bedömningsmetoder ska förekomma? Hur påverkar oförutsebara händelser? Hur sker dokumentation och uppföljning?

Svenskt Näringsliv anser att det ska finnas en tydlig koppling mellan mål och berörd persons arbetsinsats och resultatuppfyllelse. Det bör så långt möjligt tillses att använda faktorer ligger inom ramen för vad vederbörande kan påverka. Systemen för rörliga löner bör utformas så att de inte framstår som någon gåva utan reellt sett också innebär en krävande ordning som fungerar som incitament till goda prestationer. Även vid negativt rörelseresultat kan en resultatdel vara motiverad om syftet är att uppnå vissa förbättringsmål. Resultatdelen bör så långt möjligt vara ”självfinansierad”.

Svenskt Näringsliv anser att resultatdelen alltid bör innehålla ett ”tak” på grund av de svårigheter som kan föreligga med att sätta mål och i övrigt förutspå en utveckling.

### 5.4 Incitamentsprogram/finansiella instrument

Syftet med incitamentsprogram är att skapa motivation för ledande personer, och i vissa fall hela personalen, att i enlighet med aktieägarnas krav utveckla bolaget långsiktigt och med instrument som ”räcker” längre än den rörliga lönen, oftast från tre år och framåt. Trenden är att allt fler VD-kontrakt omfattar finansiella instrument kopplade till företagets utveckling, något som även innebär ett risktagande för VD. Inte minst från utländska aktieägare är det oftast ett krav på att del av VD:s ersättning ska omfatta finansiella instrument.

Under benämningen incitamentsprogram förekommer en rad olika typer av förmåner baserade på tilldelning eller förmånligt köp av aktier, konvertibler, teckningsoptioner, syntetiska optioner, s.k. personaloptioner eller köpoptioner. Det är fråga om mer eller mindre aktiekursrelaterade instrument.

De förhållanden som måste bedömas och beaktas sammanfaller till stor del principiellt med dem som är angivna ovan avseende rörlig lön. Dock finns här andra moment och större komplexitet vad gäller konstruktioner, finansierings- och skatteförhållanden m.m. Styrelsen rekommenderas anlita expertis. En kontinuerlig uppföljning av utvecklingen av dessa program bör ske bl.a. mot bakgrund av de snabba förändringar som sker i redovisningsreglerna.

## 6. PENSION

Svenskt Näringsliv anser att pensionsförmåner bör vara premiebestämda främst av det skälet att kostnaden för företaget då alltid kan bedömas på förhand. Dock finns det anledning att uppmärksamma att pensionsåtaganden är av långsiktig natur och att det inom detta område finns ett stort antal tidigare ingångna avtal med annat innehåll, som ska respekteras och många gånger inte kan omförhandlas.

Vid en eventuellt förmånsbestämd pension bör i avtalet definieras pensionsnivåer, pensionsålder, pensionsgrundande lön m.m. Det är viktigt att de verkliga kostnaderna för pensioner beräknas och redovisas.

Även pensionsfrågor kräver särskilda kunskaper. Någon detaljerad beskrivning av olika pensionsformer, intjänande-, skatte- och finansieringsregler m.m. lämnas inte utan här hänvisas till expertis.

## 7. UPPSÄGNING OCH AVGÅNGSVEDERLAG

Ett bolag måste alltid kunna skilja en VD eller andra ledande befattningshavare från tjänsten med omedelbar verkan. Ett avgångsvederlag har till syfte att underlätta övergång till annan verksamhet.

Utvecklingen har gått mot att VD m.fl. i större bolag kan erhålla upp till 24 månaders lön efter uppsägning från bolagets sida. Det är i anställningskontrakt ofta angivet att sex månader utgör en ömsesidig uppsägningstid men att vid uppsägning från bolagets sida utges ytterligare x månaders lön i form av avgångsvederlag. Det förekommer även att ersättningstidens längd ”upparbetas” med ökande anställningstid.

I avtal bör man på förhand ange den närmare beräkningen av avgångsvederlaget samt ange om/hur t.ex. efter avgång uppnådda resultat påverkar, om/hur vederlaget påverkar semester- och pensionsförmåner m.m. samt i vad mån andra eventuella förmåner ska utges under tid för avgångsvederlag.

Svenskt Näringsliv anser att avgångsvederlag ska utges endast i fall då företaget bryter anställningen och inte vid den enskildes egen uppsägning samt att avräkning ska ske för inkomster från ny anställning eller nytt uppdrag. Det bör dock noteras att under uppsägningstiden ska den anställde stå till arbetsgivarens förfogande men har då också rätt till samtliga anställningsförmåner.



## 8. INFORMATION

Styrelseledamöterna är ägarnas representanter och som sådana satta att bl.a. besluta i vissa ersättningsfrågor. För att skapa förtroende och förståelse för de ersättningsssystem som ett bolag tillämpar är det, särskilt i bolag med ett spritt aktieäggande, viktigt med öppenhet och information till ägarna och marknaden i övrigt.

### 8.1 Information om utgivna ersättningar och övriga förmåner

Den 1 juli 2006 trädde nya regler i kraft i årsredovisningslagen angående information om löner, ersättningar och andra förmåner. De nya bestämmelserna tillämpas första gången för räkenskapsår som inleds närmast efter den 30 juni 2006. De regler som NBK haft på området upphörde att gälla den 1 juli 2006.

Årsredovisningslagens krav återfinns i lagens kapitel 5 och innebär i korthet följande med avseende på ledande befattningshavare i publika bolag:

- Beträffande styrelseledamöter, VD och samtliga övriga personer i bolagets ledning anges dels det sammanlagda beloppet av räkenskapsårets *löner och andra ersättningar* dels de sammanlagda kostnaderna för *pensioner*. Antalet personer som ingår i gruppen ska anges.

För var och en av styrelseledamöterna och VD ska uppgifterna lämnas på individnivå. Kravet på individuell redovisning gäller också ifråga om ersättningar och kostnader för de pensioner som utgår till tidigare styrelseledamöter och tidigare VD.

- Ifråga om avtal om *avgångsvederlag* till styrelseledamöter, VD och andra personer i bolagets ledning ska uppgift lämnas om de väsentligaste villkoren i avtalen.

Beträffande *incitamentsprogram* innehåller *Stockholmsbörsens noteringsavtal* ett krav på att bolagen på sina respektive hemsidor ska lämna en utförlig redovisning för vart och ett av samtliga utestående program. I kommentaren till noteringsavtalet anges vidare bl.a. att det är väsentligt att det av redogörelsen tydligt framgår vilken kostnad som är kopplad till programmet. Här ska också uppmärksammas de informationskrav m.m. som gäller enligt International Financial Reporting Standard, *IFRS*, 2 för aktiemarknadsbolagens del.

Det bör också nämnas att *Koden* anger att den bolagsstyrningsrapport som ska lämnas bör innehålla en redogörelse för utestående aktie- och aktiekursrelaterade incitamentsprogram för styrelsen och bolagsledningen.

Beträffande redovisningen av *pensioner* gäller för aktiemarknadsbolagens del International Accounting Standard, *IAS*, 19.

Svenskt Näringsliv vill framhålla vikten av att informationen om pensioner görs tydlig i viktiga avseenden. Enligt IAS 19 ska samtliga pensionsplaner klassificeras antingen som premiebestämda eller som förmånsbestämda beroende på planernas ekonomiska innebörd. Det är viktigt att i anslutning till denna redogörelse även lämna upplysning om pensionsålder, den pensionsmedförande lönens storlek och sammansättning samt kostnader och skattekonsekvenser för bolaget.

Om det rör sig om *förmånsbestämda* pensioner bör, utöver pensionsnivå och trygghetsform, beskrivas om förmånen är antastbar eller inte, dvs. om den är villkorad eller ej av framtida anställning hos den aktuella arbetsgivaren. Det bör också anges om den förmånsbestämda lösningen är av traditionell ITP-typ eller i olika avseenden en förstärkt pensionslösning med avseende på t.ex. högre pensionsnivåer och/eller högre maximal pensionsmedförande lön än i traditionell ITP.

För *premiebestämda* pensioner bör premiens storlek och dess beräkning redovisas. Om arbetsgivaren har gjort några ytterligare utfästelser avseende pensionsvillkor än att betala premien ska detta anges. Som upplysning kan nämnas att det skattemässigt maximala avdraget för pensionspremier f.n. är begränsat till 35 procent av pensionsmedförande lön, dock högst ett belopp motsvarande 10 basbelopp. S.k.10-taggarlösningar är att anse som premiebaserade pensionslösningar.

## 9. STYRELSENS ERSÄTTNINGAR – BESLUT OCH INFORMATION

Den tidigare framställningen i denna vägledning har huvudsakligen behandlat ersättningar till den operativa ledningen i ett bolag, d.v.s. VD och andra ledande befattningshavare.

Den *lagstiftning* som trädde i kraft 1 juli, 2006 kräver att bolagsstämman ska *besluta* om arvode och annan ersättning för styrelseuppdrag till var och en av styrelseledamöterna. Beslutet behöver inte avse enskilda namngivna personer utan kan ta sikte på funktioner i styrelsen. Alla typer av arvoden som en styrelseledamot får i sin egenskap av styrelseledamot, t.ex. särskild ersättning för arbete i styrelseutskott, ska beslutas av stämman.

I årsredovisningen ska enligt lagstiftningen *information* lämnas om ersättningar och kostnader för pensioner för envar av styrelsens ledamöter. Detta gäller även beträffande tidigare styrelseledamöter.

Frågan om incitamentsprogram till styrelsen behandlas även i *Aktiemarknadsnämndens* uttalande 2002:1.

## 10. OMVÄRLDENS BEDÖMNING

VD:s m.fl. lön och övriga ersättningar ska naturligtvis fastställas mot bakgrund av de förhållanden som gäller i det enskilda fallet och med beaktande av de frågor och förhållanden som bl.a. behandlas ovan. Det är emellertid också viktigt för företagets renommé, visar erfarenheterna, att de ersättningsnivåer och avtal som finns avseende chefslöner har legitimitet och möter förståelse bland intressenter inom och utom företaget men även i omvärlden. Denna acceptans har inte alltid uppnåtts visar debatten. Ersättningarna till den högsta ledningen påverkar ofta allmänhetens syn på näringslivet.

Det är därför viktigt att styrelsen även visavi dessa grupper har goda skäl för ersättningsprinciper och processer samt är aktiv i redovisningen av dessa i förhållande till dem. Kraven på tydlighet blir här särskilt stora.

Svenskt Näringsliv anser därför att styrelsen, utöver de överväganden som redovisas i denna vägledning, också bör göra en särskild bedömning av hur omvärlden kan uppfatta rimligheten och tydligheten i ersättningssystemen i förhållande till det värdeskapande arbete i företagen som de ledande befattningshavarna ansvarar för. För att nå trovärdighet härvidlag är det vidare angeläget att styrelse och ägare lägger sig vinn om att pedagogiskt kunna förklara och motivera systemens konstruktion och ersättningarnas nivåer.