

Vederlagsmodeller for bestyrelsesarbejde

- afpasset efter opgave- og virksomhedstype
- fra opstartsvirksomhed til salgsmodningsopgaver.

Carl Erik Skovgaard



BESTYRELSESADVOKATER

Bestyrelsens Dag

12. Maj 2023

Planlagte indhold

1. Kort præsentation af mig og DLA PIPER
2. Vederlag – hvilke regler gælder for Advokater (AER)
3. Den ”reelt” vigtigste begrænsning for idèrigdommen
4. Skatteregler
5. Det mest ”normale” vederlag – fast vederlag.
6. Vederlæggelse af særlig ”rolle/indsats”
– turn-around-sager og salgsmodningsopgaver
7. Hvormange bestyrelsesmedlemmer skal man være?
Hvilken rolle tør du udfylde?
8. Start-ups: Optioner – Warrants – Aktier
9. UDTAGET i ”Hands Out” versionen
10. Min personlige ”efter-uddannelse” lige nu !!

Carl Erik SKOVGAARD - baggrund

Partner: DLA Piper

Uddannelse: Cand. Jur. (Aarhus Universitet)
HD (Regnskabsvæsen) (ASB)
ADVOKAT
Mindst lige så meget:



som:



Arbejdsområde:

1985 – 202X: Advokat, Corporate Commercial /M & A
Bestyrelsesarbejde

*2001 - 2003: CEO hos GASA Group a.s.(ifm. FUSION)

Arbejdstidens fordeling:

*ca. 50% Bestyrelsesarbejde
(25-30 virksomheder/koncerner)

*ca. 50% M & A, Corporate Commercial



Carl Erik Skovgaard

Partner, Advokat (H), HD-R, Islandsk konsul

T: +4533340730

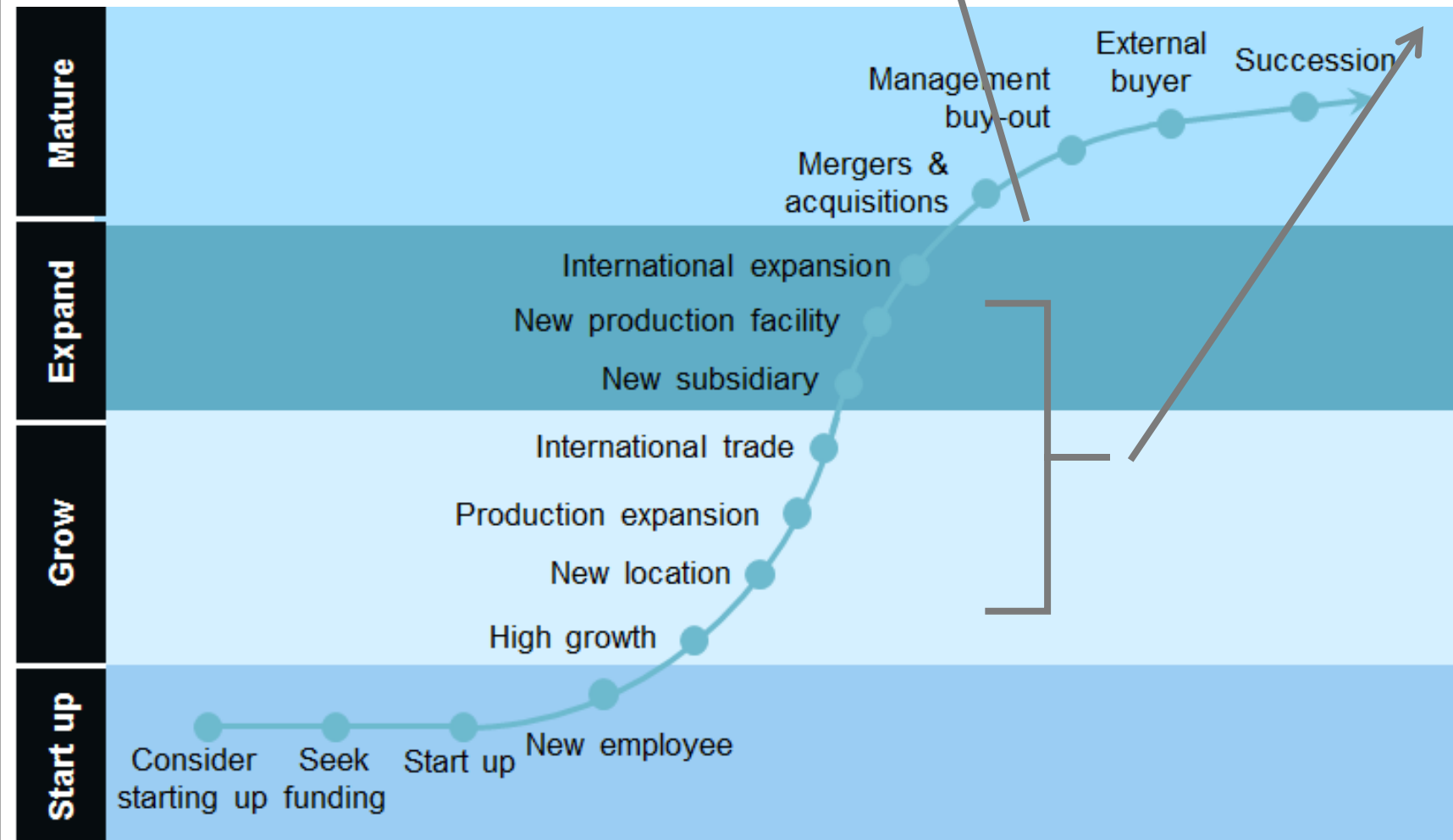
M: +4540324499

Carl.Erik.Skovgaard@dk.dlapiper.com

Mit arbejde falder i to hovedgrupper

1. M & A, Virksomhedsoverdragelser

2. Bestyrelsesarbejde
Udvikling
Salgsmodning



Introduktion til DLA PIPER

- den tredjestørste advokatvirksomhed i verden



40+
lande

90+
kontorer

#1
Antal
M&A
transaktioner

10.000+
medarbejdere
5.500+
jurister


+3,5
mia. USD
i global
omsætning

DLA PIPER DANMARK, Advokatfirma: AARHUS - KØBENHAVN



Roller

24.04.2023



Person	i BESTYRELSE	i DIREKTION	i EJERE	i OTHER
Carl Erik Skovgaard (antal: 713)	584	42	19	68
Pct.	82 %	6 %	3 %	10 %

Other inkluderer roller som stiftere, likvidator og revision.

**Blev medlem af min første selskabsbestyrelse, "Juleaften" 1984
"Båring Blomstertransport ApS" (I 1994 købt af ALEX ANDERSEN, ØLUND A/S)**

Planlagte indhold

- 1.
2. **Vederlag – hvilke regler gælder for Advokater (AER)**
- 3.

Lovgrundlaget om Advokaters vederlag RPL § 126

- **§ 126.** En advokat skal udvise en adfærd, der stemmer med god advokatskik. Advokaten skal herunder udføre sit hverv grundigt, samvittighedsfuldt og i overensstemmelse med, hvad berettigede hensyn til klienternes tarv tilsiger. Sagerne skal fremmes med fornøden hurtighed.
- *Stk. 2.* En advokat må ikke kræve højere vederlag for sit arbejde, end hvad der kan anses for rimeligt.
- *Stk. 3.*udeladt her.....
- *Stk. 4.* En advokat må ikke uden for sin advokatvirksomhed i forretningsforhold eller i andre forhold af økonomisk art udvise en adfærd, der er uværdig for en advokat.

Lovgrundlaget - de advokatetiske regler AER

- AER er udarbejdet i henhold til § 31, stk. 1, i vedtægt for Advokatsamfundet.1
- Betegnelsen de advokatetiske regler er egentlig misvisende. Der er ikke tale om regler, men om **vejledende retningslinjer for, hvad der er god advokatskik. Det er Advokatnævnet og domstolene, der gennem en fortolkning af retsplejelovens § 126, stk. 1, fastlægger indholdet af begrebet god advokatskik.** Retsplejelovens § 126 er den eneste beskrivelse af god advokatskik, der binder såvel Advokatnævnet som domstolene.

- AER Kapitel 13 det kaldes nu **VEDERLAG** – tidligere hed det **HONORAR**

Artikel 54.

En advokat må ikke kræve højere honorar for sit arbejde, end hvad der kan anses for rimeligt, jf. retsplejelovens § 126, stk. 2. Det samme gælder for acontohonorar.

Stk. 2. Advokaten skal arbejde for en løsning af klientens sag for de lavest mulige omkostninger under hensyn til klientens ønsker og instrukser

Artikel 55.

Honoraret, herunder et aftalt honorar, fastsættes efter et skøn under hensyn bl.a. til **sagens betydning og værdi for klienten, sagens udfald, arten og omfanget af det arbejde, advokaten har udført, og det ansvar, der er forbundet med sagen.**

Artikel 56.

Er der foretaget en selvstændig sagsbehandling af andre i virksomheden end advokater og advokatfuldmægtige, kan dette arbejde kræves særskilt honoreret.

Stk. 2. I erhvervsforhold kan det herudover aftales, at sædvanligt sekretærarbejde honoreres særskilt.

Artikel 16.2.

Resultatbaseret honoraraftale. En advokat må ikke indgå honoraraftaler om vederlæggelse af en andel af det udbytte, der måtte opnås ved gennemførelsen af en sag (pacum de quota litis)

Artikel 57.

En advokat må ikke indgå aftale med klienter eller andre om, at advokatens honorar skal fastsættes på en måde, som kan påvirke advokatens uafhængighed under udførelse af hvervet. Dette gælder også ved honorering i form af kapitalandele og lignende

Artikel 57.

Baggrunden:

”Bestemmelsen har til formål at imødekomme anbefalingen fra konkurrencemyndighederne og samtidig holde fast i princippet om advokatens uafhængighed, også i forhold til salærspørgsmål. En aftale om andel af udbytte kan efter en konkret vurdering stadig være i strid med AER, hvis salæraftalen må antages at kunne have (haft) betydning for, hvordan advokaten varetager sagen.”, ”Kommentaren” af Lars Økjær Jørgensen og Martin Lavesen

Artikel 57.

Baggrunden:

” Bestemmelsen sender også et signal om, at en advokat i højere grad end tidligere må anses for berettiget til at oppebære en gevinst for at påtage sig en risiko. Salærparameteret det opnåede resultat vil således kunne spille en større rolle i forhold til omfanget af det udførte arbejde, end det traditionelt har gjort”,
”Kommentaren” af Lars Økjær Jørgensen og Martin Lavesen

Artikel 57.

Baggrunden:

” En aftale om honorering i form af kapitalandele og lignende er altså som udgangspunkt tilladt, medmindre aftalen kan påvirke advokatens uafhængighed under udførelse af hvervet. Et eksempel herpå er, hvis udfaldet af den sag, hvor advokaten skal repræsentere klienten, påvirker værdien af de kapitalandele, der er indgået aftale om. Dette vil f.eks. være tilfældet, hvis advokaten repræsenterer den økonomisk lille klientvirksomhed i en sag om store værdier, således at værdien af kapitalandelene afhænger af, om sagen tabes eller vindes.

Et andet eksempel er, hvor der er risiko for, at advokaten vil lade sine økonomiske interesser i virksomheden påvirke sin rådgivning af virksomheden. Hvis f.eks. advokaten vurderer, at advokatens egen interesse er, at der indgås forlig med modparten, mens klientens interesse er, at sagen fortsættes til dom, vil advokatens uafhængighed kunne blive påvirket af aftalen”, ”Kommentaren” af Lars Økjær Jørgensen og Martin Lavesen

Planlagte indhold

1. .
2. .
3. **Den "reelt" vigtigste begrænsning for idèrigdommen**

ADVOKATFIRMAERNES interne RETNINGSLINIER

I ”større” advokatfirmaer er følgende forhold en **BEGRÆNSENDE FAKTOR**:

- **Bestyrelsesarbejde er ”ikke så velanset”, fordi:**
 - **Vederlæggelsen vurderes at være ”lavere” end ønsket**
 - **Risikoen for claims vurderes at være for høj – (Trække andre med ned – Forsikringsbelastning)**
 - **Risikoen for inhabilitet er for begrænsende**
- **Påtagelse af yderligere bestyrelseshverv skal godkendes**
- **Internationalt er der hos visse advokatfirmaer et direkte FORBUD imod at være bestyrelsesmedlem | bestyrelsesopgaver. (Dette gælder eks DLA PIPER International)**
- **Ovennævnte tendens betyder samtidigt:**
 - **En særdeles RESTRIKTIV praksis overfor ”alternative vederlagsformer” og ikke mindst**
 - **En særdeles RESTRIKTIV praksis omkring MED-EJERSKAB af ”klienter”**
 - **Et væsentligt argument er at forsikringsdækningen forsvinder ved 10% medejerskab.**

Planlagte indhold

1. .
2. .
3. .
4. **Skatteregler**
5. .
- 6.

Bestyrelsesvederlag - SKAT

Hovedregel: Efter Skattestyrelsen praksis accepteres det ikke - når bortses fra advokat- og konsultantselskaber - at honoraret for et bestyrelsesmedlem indtægtsføres skattemæssigt i et selskab, som bestyrelsesmedlemmet selv ejer.

Altså: Personlig Indkomst (A-indkomst) KSL § 43

Undtagelse: Kun i forhold til advokater og til de konsulenter, hvor bestyrelsesarbejdet er en integreret del af konsulentarbejdet, anerkendes det, at bestyrelsesarbejdet skattemæssigt er selvstændig erhvervsvirksomhed med deraf følgende mulighed for at indtægtsføre det i et selskab.

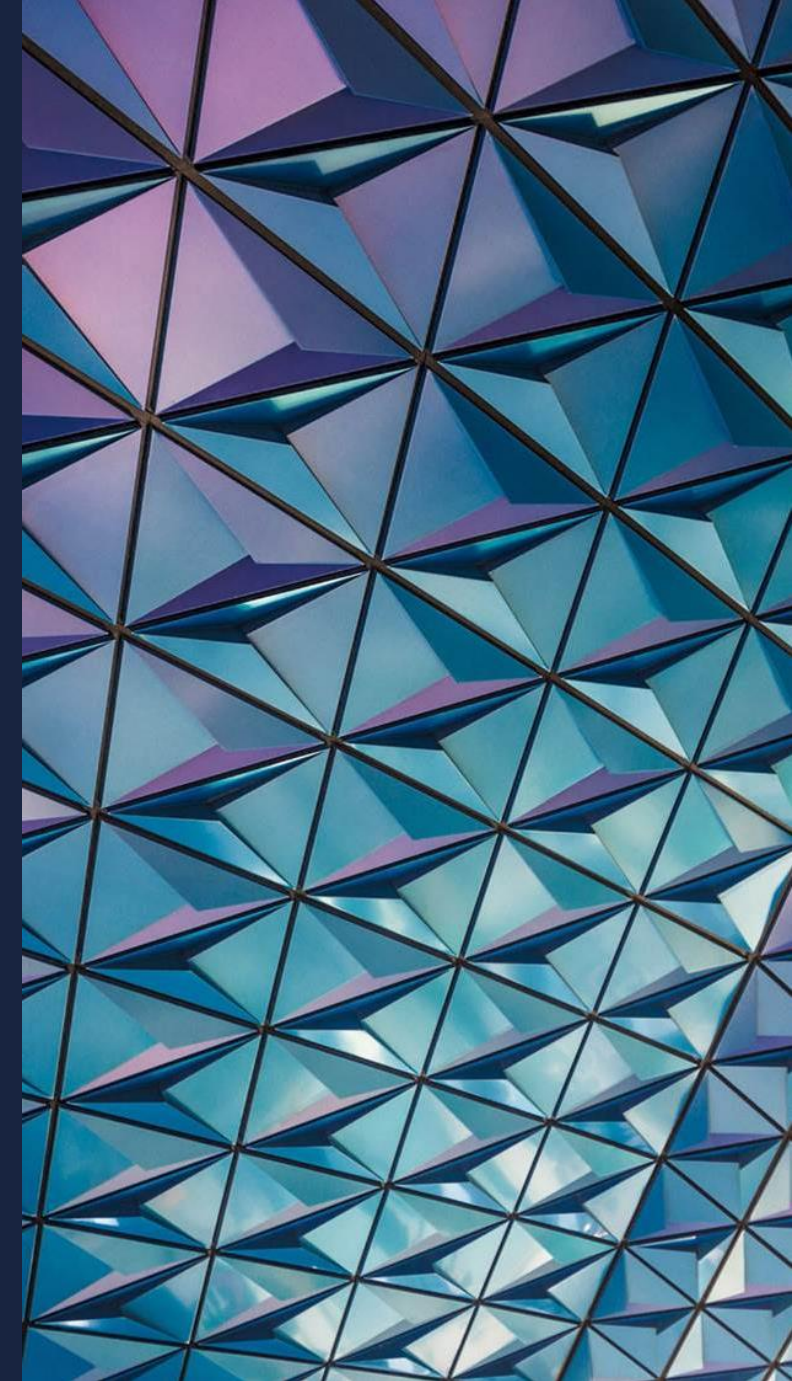
1. Konsulentpraksis: "Kun" hvis – Bestyrelsesarbejdet er en integreret del af konsulentydelsen – "Ledelsesrådgivning" – *"tæt knyttet til og et udslag af det konsulentarbejde – bestyrelsesarbejdet er et udslag af konsulentarbejdet – og hovedaktiviteten består af rådgivning og konsulenttydelser – bestyrelsesarbejdet er en mindre del"*

2. Indgår i et INTERESSENTSKAB – det driver virksomhed med "bestyrelsesarbejde"

3. ADVOKATREGLLEN– integreret del af advokatpraksis. (Tommy V. 22.9.2020 Vidensportalen V.dk)

Planlagte indhold

1. .
2. .
3. .
4. .
5. **Det mest "normale" vederlag – fast vederlag.**
6. .



SELSKABSTYPER: (kommercielle)

SELSKABSTYPE	EJERKREDS
1. Børsnoterede selskaber	spredt aktionærkreds
2. Børsnoterede selskaber	en eller få storaktionærer
3. Pengeinstitutter og andre Finansielle virksomheder	
4. Andelsselskaber	andelshaver OG Leverandør
5. Partnerselskaber	ofte liberale erhverv
6. "Kæde-selskaber"	aktionær OG leverandør/samarbejdspartner
7. Fondsejede selskaber	ejet af Erhvervsdrivende fond
8. Offentligt selskaber	ejet af Stat, Regioner el. Kommuner
9. Datterselskaber	100% koncernejet
10. Privatejede selskaber	spredt aktionærkreds
11. Kapitalfonds selskaber	en eller få storaktionærer
12. Privatejede selskaber	direktøren er hovedaktionær
13. Privatejede selskaber	direktøren er eneaktionær (ejerleder)

Det mest normale vederlag – fast vederlag.

OFTE reference til ASNET (se web-siden)

Hvad er et typisk honorar til et bestyrelsesmedlem?

Et typisk honorar for et menigt bestyrelsesmedlem vil ligge i intervallet 50.000 – 100.000 kr. pr. år. Et honorar til en bestyrelsesformand vil ofte være højere (op til det dobbelte), mens det til næstformanden kan tilsvare det menige medlems honorar med tillæg på op til 50 %.

Nogle virksomheder, især nystartede virksomheder, vælger at begynde med et advisory board. Et typisk honorar for et medlem af et advisory board ligger mellem 25.000 og 50.000 kr. pr. år.

Det mest normale vederlag – fast vederlag.

OFTE reference til nBoard (se web-siden)

”BoardPartner SMV Bestyrelsesrapporten 2018” som indeholder honorardata for mere end 1.500 bestyrelsesmedlemmer.

Hvad er et typisk honorar?

”Et typisk honorar er 50.000 kroner om året for et eksternt bestyrelsesmedlem, mens en bestyrelsesformand får cirka det dobbelte. Dette honorar vil oftest indeholde 5-6 årlige møder, et strategiseminar hvor man gennemgår virksomhedens strategi samt løbende sparring hen over året for at sikre værdiskabelse i virksomheden. Et honorar på 75.000 vil ligge i den høje ende (øvre kvartil), mens 25.000 er i den lave ende (nedre kvartil)”.

Rapporten inkluderer virksomheder med en omsætning fra under 10 millioner til over en kvart milliard hvoraf hovedparten af de adspurgte virksomheder havde en omsætning mellem 10 og 100 millioner kroner om året. Kigger man alene på de adspurgte virksomheder med en omsætning på under 10 millioner kroner, lå 75% af observationerne i intervallet 30.000-50.000 kroner om året for eksterne bestyrelsesmedlemmer.

ORGANISATIONSFORMER: (ikke-kommercielle)

1. Fonde	Lov om fonde og visse foreninger
2. Institutioner	--do--
3. Foreninger	--do--
4. Stiftelser	--do--
5. Råd & Nævn	Rådgivende – uden indtægter eller formue
5. Uddannelses organisationer	Forvaltning af Kommuners og Regioners forpligtelse
6. Kultur organisationer	
7. Faglige organisationer	Varetagelse af medlemmers interesser
8. Miljø organisationer	
9. Humanitære organisationer	Uddeling og Overskudsanvendelse
10. Sociale organisationer	Uddeling og Overskudsanvendelse
11. Religiøse organisationer	Uddeling og Overskudsanvendelse
12. Sports organisationer	
13. Velgørenheds organisationer	
14. ??????????	

Planlagte indhold

1. .
2. .
3. .
4. .
5. .
6. **Vederlæggelse af særlig "rolle/indsats"**
– turn-around-sager og salgsmodningsopgaver
7. .

Vederlæggelse af særlig "rolle/indsats"

TURN-AROUND:

Hvem arbejder man for? Succeskriterier ?

Selskabet betaler ?– eller er det långiverne?

SALGSMODNING:

Bestyrelsesvederlag kr. 80.000

Konsulentvederlag kr. 120.000

I alt kr. 200.000

**Har forsøgt at få 1% af "værdiskabelsen" oven i
"advokatvederlaget ved transaktionen" SVÆRT**

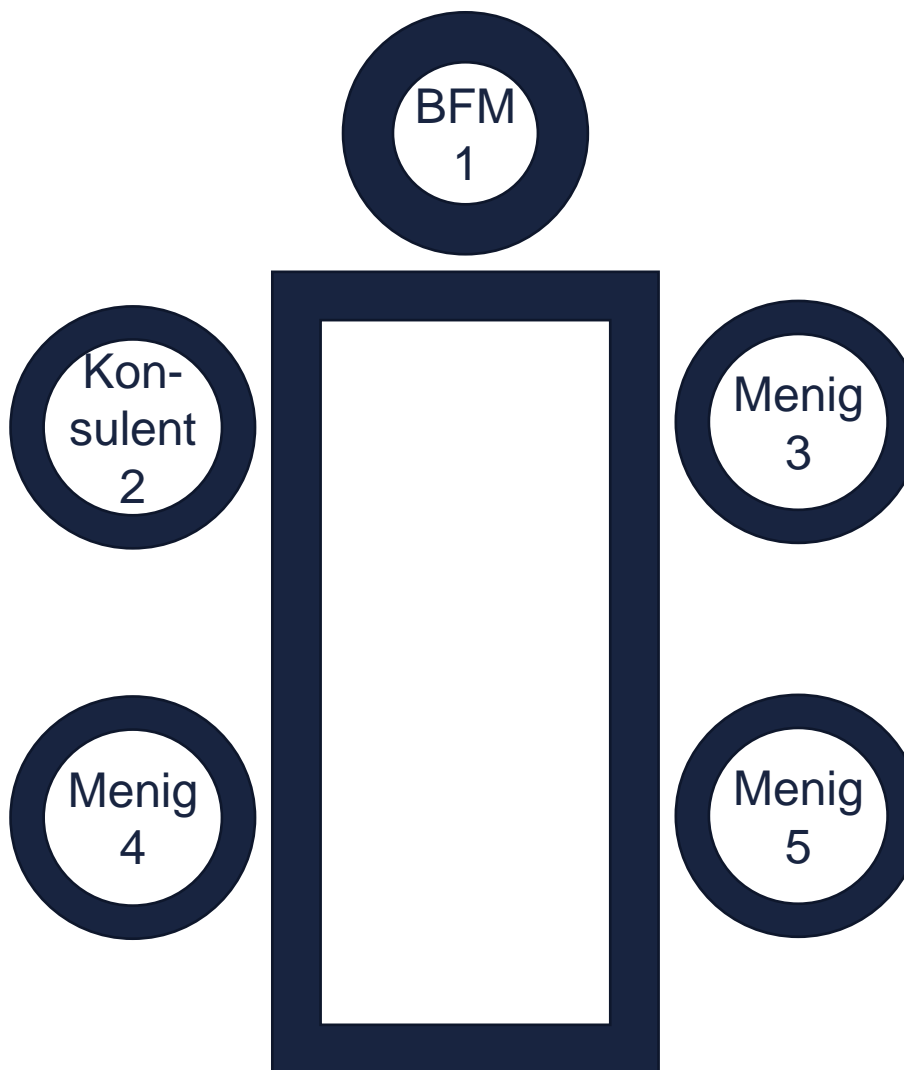
Planlagte indhold

1. .
2. .
3. .
4. .
5. .
- 6.
7. **Hvormange bestyrelsesmedlemmer skal man være?
Hvilken rolle tør du udfylde?**
8. .

Hvor mange bestyrelsesmedlemmer skal man være?

OG hvilken "rolle" vil du påtage dig?

Hvilket "NR" i rækken
tør du vælges som ?



Planlagte indhold

1. .
2. .
3. .
4. .
5. .
6. .
7. .
8. **Start-ups: Optioner – Warrants – Aktier**
9. .
10. .

OPTION = KØBERET (Købe BESTÅENDE kapitalandele)

En køberet er en ret, men ikke en pligt, til at købe et antal aktier til en på forhånd fastsat pris på et fremtidigt tidspunkt eller i en fremtidig periode.

En køberet kaldes også for en option. Der skal være tale om et køb af eksisterende aktier i modsætning til en tegningsret, hvor aktierne nyudstedes.

WARRANT = TEGNINGSRET (Tegne NYE kapitalandele)

En tegningsret |warrant giver en ret, men ikke en pligt, til at ny-tegne et antal aktier til en på forhånd fastsat pris på et fremtidigt tidspunkt eller i en fremtidig periode.

En tegningsret kaldes også for en warrant. Der skal være tale om et tegning af nye aktier i modsætning til en option, hvor aktierne allerede er tegnet.

KØB | TEGNING af kapitalandele ”fra starten af”

Kapitalandele købes eller tegnes når man ”tiltræder”.

Man betaler straks – og har straks en ”økonomisk risiko”

Ved både

OPTIONER | KØBERETTER og ved

WARRANTS `TEGNINGSRETTER

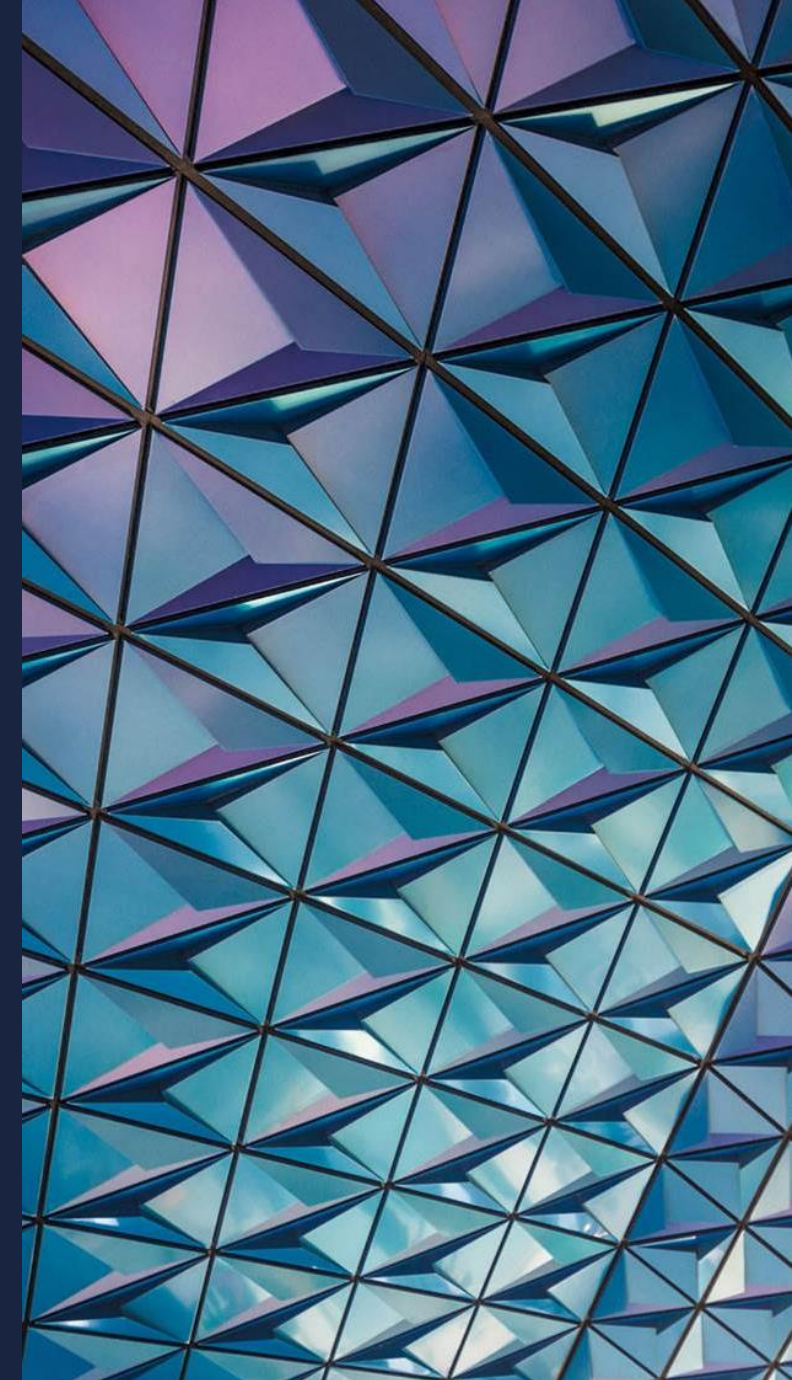
har man derimod ret til ”at se tiden an i en periode”

Investering i et KAPITALFONDSEJET selskab

	Køb		Salg	
	2016		2023	
	<i>Mio Kr</i>		<i>Mio Kr</i>	
EBITDA	59,46		100,8	
Multipel	9,67		12,5	
EV		575		1.260
+/- Cash		0		100
Aktiepris		575		1.360
Akk.Finansiering		-230	Fuldt afdraget	0
Omkostninger		5		-10
Kapindskud "Newco"		350	Aktiepris	1.350
Bestyrelsesmedlem				
Investering, 0,1%		KR. 350.000	Salgspris 0,1%	KR. 1.350.000
Fortjeneste på 7 år		KR. 1.000.000		
ELLER		Pengene 3,85 gange igen		
ELLER		Svarende til en FORRENTNING på ca 21% p.a.		

Planlagte indhold

1. .
2. .
3. .
4. .
5. .
6. .
7. .
8. .
9. **UDTAGET i ”Hands out-versionen”**
10. .



Planlagte indhold

1. .
2. .
3. .
4. .
5. .
6. .
7. .
8. .
9. .
10. **Min personlige ”efter-uddannelse” lige nu !!**

Mit personlige "EFTERUDDANNELSES-PROJEKT"

Jeg prøver at finde ud af hvad jeg kan bruge ChatGPT til !!

www.openai.com

Try ChatGPT ↗

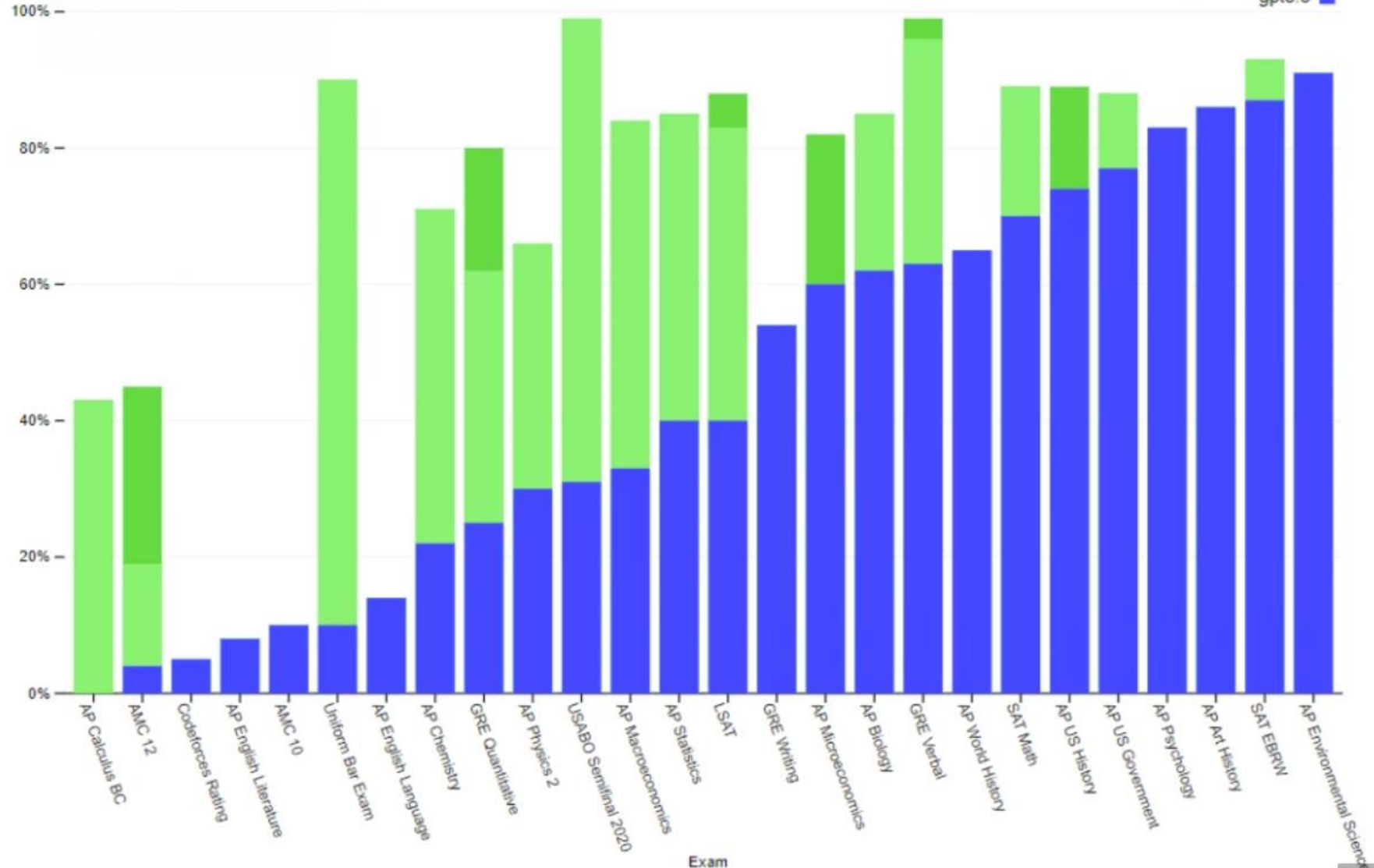
Foreløbige indtryk (Maj 2023):

Ikke "nøjagtig" nok endnu. Men den enorm god til at inspirere og give et "overblik" – **på ca 20. Sek.** God til kombi af "referat af det vigtige og en oversættelse". MEN MEN – den bliver bedre og bedre for hver ny release !!!

De nye algoritmer klarer sig langt bedre og placerer sig oftest i toppen af feltet med prøveresultater, der placerer den foran 80 til 90 procent af menneskelige deltagere – præstationer, der oftest vil udløse 10- eller 12- taller i undervisningssammenhæng.

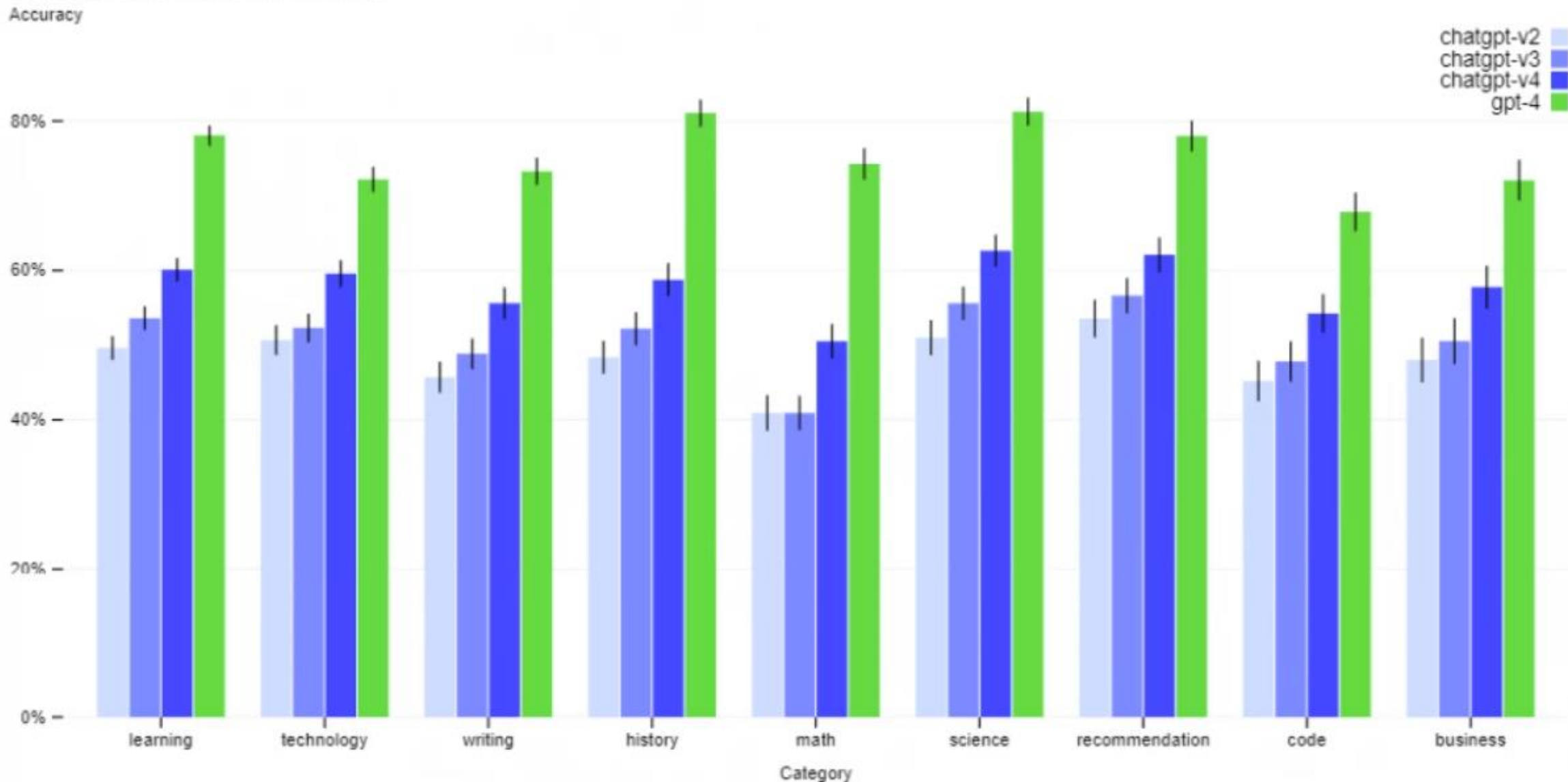
Exam results (ordered by GPT-3.5 performance)

Estimated percentile lower bound (among test takers)



- CHATGPT 3,5 fri 30.Nov 2022
- CHATGPT 4,0 fri 14. Marts 2023
- CHATGPT 4,5 fri exp Oktober 2024
- CHATGPT 5,0 fri i løbet af 2024

Internal factual eval by category



On nine categories of internal adversarially-designed factual evals, we compare GPT-4 (green) to the first three ChatGPT versions. There are significant gains across all topics. An accuracy of 1.0 means the model's answers are judged to be in agreement with human ideal responses for all questions in the eval.



SPØRGSMÅL ??

Jeg holder gerne FORBINDELSEN:



- Send en "contact-anmodning
- eller en
- venneanmodning på



Jeg er heldig at
have VERDENS
BEDSTE JOB -
det passer perfekt
til min psyke &
profil !!!!!

Advokat (H), Civiløkonom HD (R)

Carl Erik Skovgaard

E-mail: carl.erik.skovgaard@dk.dlapiper.com

Mobil 40 32 44 99