

LØNSTIGNINGER

Bestyrelsesformænd bør have dobbelt så meget i honorar

For at tiltrække dygtige folk til de store virksomheders bestyrelser er der behov for langt større honorarer, siger headhunterchef Jens Howitz.

INTERVIEW

STIG ANDERSEN

Samtidig med, at regeringen har begrænset mulighederne for at fylde direktører i selskaber, der overtages af kapitalfonde, kommer der nu forslag om, at bestyrelsesformænd i store, internationale virksomheder skal have fordoblet deres honorarer.

Det er den administrerende direktør i headhunterfirmaet Russell Reynolds i Danmark, Jens Howitz, der på baggrund af en analyse af blandt andet honorarerne til svenske bestyrelsesmedlemmer og formænd foreslår et gevaldigt lønhop til folkene i bestyrelseslokalerne.

Bestyrelsesformænd i de store selskaber hører vel ikke ligefrem til blandt de sociale tilfælde, hvorfor skal de forgyldes?

»Vi har lavet en undersøgelse af bestyrelsesformænd i Sverige, og den viser, at det typiske honorar til en bestyrelsesformand i denne type virksomhed ligger på cirka 1,8 millioner. Det er dobbelt så meget, som en dansk bestyrelsesformand i en tilsvarende virksomhed får.«

Men hvorfor skal de danske formandshonorarer fordobles af den grund?

»For at kunne tiltrække internationale kapaciteter til bestyrelserne. Vi taler jo om store virksomheder, der skal kunne konkurrere internationalt. I mindre, lokale virksomheder kan du sagtens få almindelige virksomhedsledere ind i bestyrelsen, men snakker vi internationale virksomheder, skal vi være mere konkurrencedygtige med honorarerne, hvis vi skal tiltrække de dygtige folk.«

Stimulation til direktørerne

En bestyrelsesformand i Danmark i sådan en virksomhed får typisk 700.000-800.000 kr. i honorar. Hvad er det, der afgør, hvor stort honoraret skal være?

»Det er den tid, der skal bruges på et formandsjob. Det er det ansvar, der følger med. Og så er det selvfølgelig en afvejning af, hvor mange bestyrelsesposter en person kan påtage sig med den indsats og det ansvar, det medfører. Jo mere forpligtende disse bestyrelsesposter er, jo mere sætter det også grænser for, hvor meget en topchef kan påtage sig. Så antallet af kompetente bestyrelsesmedlemmer er faldende. Der er trods alt grænser for, hvor meget en Michael Pram Rasmussen (A.P. Møller - Mærsk) og en Anders Knutzen (Danisco) kan påtage sig, og hvis vi taler topchefer eller administrerende direktører som Stine Bosse (Tryg) og Tom Knutzen (Danisco), er der selvfølgelig grænser for, hvor meget tid de kan bruge på bestyrelsesarbejde.«

Tom Knutzen eller Stine Bosse, der vel i forvejen tjener 5-7 millioner kr. i løn som topchefer i deres foretagender, hvordan kan de overhovedet påtage sig bestyrelsesposter til måske 2 millioner kr.?

»Altså ... det kan man jo godt spørge om. Men der er faktisk situationer, hvor en administrerende direktør ligefrem har pligt til at påtage sig bestyrelsesarbejde, så direktøren ikke gror til i sin egen lille verden. Det kan være et aktiv for et selskab, at direktøren bliver stimuleret af, hvad der sker i andre virksomheder«, siger Jens Howitz.

Onkler og tanter ude

Men de skal altså lønnes godt for at få den stimulation? Hvor stort skal et formandshonorar være?

Det bør ligge på omkring 30 procent af den løn, virksomhedens daglige topchef får. Hvis den administrerende direktør får 6 millioner, skal formanden altså have 2 millioner. Honoraret skal gøre det muligt for erhvervslevets topfolk at lave en alternativ karriere, og med de forpligtelser, der ligger i et formandsjob, kan en person nok ikke have mere end 3 formandsposter, og skal det kunne konkurrere med at være CEO (chief executive officer, red) eller adm. direktør, skal de have en tredjedel af den løn.

Man ser jo ofte, at netop bestyrelsesposter er noget, tidligere direktører skifter til i 60-års alderen for at få mere tid til sig selv. Hvorfor skal de så tjene lige så meget som den direktør, der møder kl. 7 hver morgen?

»På grund af det ansvar, der ligger i bestyrelsesarbejdet. Og den tid, der bruges. Lige nu oplever man en professionalisering af danske bestyrelser. Tidligere bestod en bestyrelse jo af tanter og onkler, si-



den var der en masse advokater, der vimsede rundt i bestyrelseslokalerne. Men med al respekt for advokater, så er de jo ikke nødvendigvis erhvervsdygtige, og det at være advokat er jo ikke i sig selv en kvalifikation til en bestyrelsespost. Nu ser vi så i stigende grad professionelle erhvervs- og industrifolk komme ind i bestyrelserne.

Og en bestyrelsesformand skal aflønnes med 30 procent af direktørens løn. Men det er jo bestyrelsen, der fastsætter direktørlønnen, så hvis direktøren får 3 mio. mere i løn, så kan formanden selv få en million mere?

»Ja, det er sådan set rigtigt nok.«

Det ligner et rent tagselvord for mennesker, der i forvejen hører til de højestlønnede?

»Ja, men det har så noget at gøre med, hvilke værdier der skabes i virksomheden. Jeg taler ikke nødvendigvis om, at de stigende honorarer skal udmønte sig i store, faste honorarer. En stor del af betalingen til bestyrelsen kan sagtens finde sted i form af optioner, der baserer sig på en reel værditilvækst. Og ikke, som vi for eksempel har set i Roskilde Bank, på en stigning i aktiekursen, hvor det ikke nødvendigvis er udtryk for en reel værdistigning. Ba-

serer man ikke disse honorarordninger på en reel værditilvækst, så er jeg enig i, at det vil være et rent tagselvord, sådan som vi har set det i USA. Og det er selvfølgelig både uprofessionelt og uanstændigt set fra aktionærernes.«

Vi har set det i USA, men vel også i Danmark?

»Jamen, det har vi da, helt sikkert. Men kan direktionen og bestyrelsen skabe en reel værditilvækst, så er det o.k., at de får del i den. Men de skal jo ikke bare sidde og uddele høje lønninger til hinanden.«

Har der været for meget af det?

»Aktionærerne skal være mere vågne, end de har været. Det er jo dem, der bestemmer i sidste ende.«

Lønmodtagerne kommer med Lige nu er der overenskomstforhandlinger, der skal fastlægge almindelige lønmodtagernes løn i de kommende år. Det er noget med nogle få procent. Men bestyrelsesformænd skal have det dobbelte i løn, og direktørerne har fået nogle gevaldige lønhop de seneste år. Er det et særligt heldigt budskab, du har?

»Principielt mener jeg, at alle former for værditilvækst skal tilgodese medarbejderne. Alle skal have fordel af det.«

Men for almindelige lønmodtagere bliver det ikke til så meget?

»I kraft af, at deres løn typisk er lavere, bliver det væsentligt lavere beløb. Men i min optik skal en værdistigning deles ud i hele organisationen. Morgendagens vindere vil være dem, der er villige til det, og

VAGTHUNDE.

Jens Howitz mener, at honorarordningerne skal være baseret på en reel værditilvækst, og aktionærerne skal sikre, at direktioner og bestyrelser ikke blot sidder og uddele høje lønninger til hinanden. Foto: Jacob Ehrbahn

som ikke nøjes med at sidde i de højere luftlag og dele store honorarer ud til sig selv.

Du mener altså, at det på et tidspunkt vil komme den almindelige lønmodtager til gode, når det går godt, på samme måde som direktørerne og bestyrelsesmedlemmerne nu oplever det?

»Det er jo en udvikling, som er i gang. Og det er jo helt sikkert, at værdierne skabes af alle i organisationen, og den erkendelse tror jeg også, lederne har. Ledelsen er selvfølgelig vigtig, men uden medarbejderne kan de jo ikke skabe nogen værdier. Og hvis ikke de lønforhøjelser, der gives til bestyrelsesformænd og direktører, er baseret på værditilvækst, så er jeg helt enig. Så kan stigende honorarer i toppen sende det helt forkerte signal. Men ledelsen er et godt sted at starte, for det er der, grundlaget skabes for, at det går godt.«

Hvornår vil en HK-ansat eller en TDC-medarbejder opleve, at de får samme lønmæssige behandling som direktørerne og bestyrelsesformændene?

»Jeg tror, at Danmark kan blive et foregangsland. Vi har en kompetent arbejdsstyrke, og der er en stor respekt for den enkelte medarbejder i virksomheden. Det bliver måske ikke med de svimlende summer, men for en medarbejder med en årløn på 400.000 kr. kan en bonus på 40.000 kr. være attraktive, siger Jens Howitz. erherv@pol.dk



Gå på gallerier og museer med dit Plus-kort. Læs mere på politiken.dk/plus

Plus



Se hele billedet på politiken.dk/galleri

Ferienøglen

Aktivrejser

Afika
Tanzania, Kenya og Zanzibar. Ex 10 dages Kenya-safari kun 6.980,-. Bestil vores 28 siders program med safari i lodge, telt eller camp, Mombasa, Mt Kenya, Kilimanjaro og Zanzibar badeferie. Afrejse f.eks. juni. Gratis infoaften 23. januar. www.kiplingtravel.dk 4716 1220

Afrika
Afrikaekspeditioner, African Routes. For de 18 - 35 årige. 18 forskellige, fantastiske ekspeditioner, "Camping Adventure Tours". F. ex. "Namibian Explorer", 19 dage, Kr. 7.875 + flybillet. Inspiration www.brandstrup.dk. Tlf. Brandstrup Travels 33 22 40 40

Indien
Indien - Nepal rundrejse med Annette Gallaus 10/10. 13 dage med Rajasthan, Taj Mahal, Varanasi og Ganges samt Kathmandu, kun 16.480,-. Bestil vores 30 sider store program. Infoaften 13/3. www.kiplingtravel.dk 4716 1220

Indien
Kulturrejser i Nord- og Sydindien i grupper med dansk rejseleder og for individuelle. Fra Rajasthan til Goa, Kerala og Himalaya. Ex 16 dage Rajasthan rundrejse og Goa badeferie, 8.780,-. Bestil vores 30 sider store program. Afrejse året rundt. Infoaften 16/1. www.kiplingtravel.dk 4716 1220

Indien
Tag på kombineret højskoleophold og rejse med Brenderup Højskoles Rejselinje. Din rejse begynder med et 12 ugers rejseforberedende ophold på en lille højskole på Nordvestfyn og ender med 8 ugers rejse med frivilligt arbejde ved velfungerende volontørprojekter forskellige steder i Indien. Priser (inkl. højskole, udenlandsophold, flybillet, visa, vaccinationer, forsikring) fra ca. 32.000,-. Brenderup Højskole www.brenderuphøjskole.dk Tlf.: 64 44 24 14

Italiens øer
Sicilien, Stromboli og Sardinien i verdensklasse. Ex. 9 dage "Siciliens ukendte ansigter" 7.680,- alle inkl. fly, bil og hotel. Daglig afrejse året rundt. Få vores 22 sider store program. Gratis infoaften 30/1. www.kiplingtravel.dk 4716 1220

Kina
Tibet. Kinas Kejserbyer og Himmeltogtet til Tibet med dansk rejseleder. I alt 17 dage Kbh - Beijing - Himmeltogtet - Lhasa - Xian - Pingyao - Beijing - Kbh. Afrejse 6. maj, pris kun 18.980,-, få pladser tilbage. Se vores 26 sider store Kina - Tibet program. www.kiplingtravel.dk 4716 1220

Laos
Nyt rejsekatalog er udkommet. Solnedgang over Mekong, en uforglemmelig oplevelse. Og i det steds er den smukkere end i Luang Prabang, den gamle kongeby. 15 dage, afrejse 10. - 24/10. 2007. Pris 16900 inkl. rejse og ophold. Region Rejser Tel 9839 2069. www.regionrejser.dk/laos

Neppal
Verdens bedste trekkingland. Ex. Everest base camp 5/4 23 dage med dansk rejseleder, kr. 21.980,-. Desuden Kanchenjunga, Mera Peak, Manaslu, Mustang og Makalu. Også masser af individuelle rejser. Se Danmarks største Nepal-program. Infoaften 6/3. www.kiplingtravel.dk 4716 1220

New Zealand
Nyt rejsekatalog er udkommet. En storslået og betagende natur med sneklædte bjerge, urskove og floder, den ene flottede end den anden. På cykel Sydøen rundt med følgebus og dansklønde newzealands leder. Det kan næppe gøres bedre. 22 dage, afrejse 22/2 - 15/3. 2007. Pris 32985 inkl. rejse og ophold. (2 resp. pladser) Region rejser Tel 9839 2069. www.regionrejser.dk/nz

Sydafrika
Sydafrika-eksperten tilbyder: Sydafrikas højdepunkter. Indeholder Kruger Nationalpark, Garden Route, Cape Town og meget mere. Pris fra Kr. 16.240 incl. fly. Vi er eksperter i at sammensætte din Sydafrikarejse efter dine ønsker, dit behov. Inspiration www.brandstrup.dk. Tlf. Brandstrup Travels 33 22 40 40

Bondegårdsferie

Samsø
6 hytter på økologisk landbrug midt på øen, 2 km fra badestrand. En hytte fra 1900 kr / uge. Hør nærmere på 8659 0345 eller www.else-ingvar.dk

Bådferie

Alsace
og Bourgogne. Nyd foråret på de franske kanaler. Sejl selv i lejet motorbåd. Priseksempel: 28.04 - 05.05. kr. 7.840,- for 6-8 personer i Alsace. Kontakt Amica Tours tlf. 4871 7188. www.amicatours.dk

Campingferie udl.

Grækenland
Flyrejser til Tolo på Peloponnes. Smukt beliggende campingplads direkte ned til stranden. LuxTelte med køleskab og senge - Danske guider - Klassiske udflyttere. Juge 28/6 3850 kr - excl tillæg - Børn under 18 år ½ pris 7023 0720 www.suntours.dk

Kroatien
Busrejser i komfortable hvilebusser med ekstra benplads. Campingpladser med swimmingpool og strand. LuxTelte med køleskab og senge - Danske guider - Gode udflyttere. 10dg. 29/6 2550kr - excl tillæg - Børn under 18 år ½ pris 7023 0720 www.suntours.dk

Cykelferie

Cuba
er alt det man forestiller sig, og mere til. Farverne, musikken, den spanske kolonihistorie, Fidel Castro og ikke mindst cubaerne og hverdagslivet. Og så er Cuba det helt perfekte cykel-land. Læs resten af historien på: www.regionrejser.dk/cuba 15 dage afrejse 30/11 2007. Pris 16.900 inkl. rejse, ophold og alle udflyttere. Region Rejser Tel 9839 2069

Korsika
Nyt rejsekatalog er udkommet. Foråret er kommet, men endnu er der sne på bjergtoppene. F.eks. påsken på Korsika 31/3 - 9/4. 2007. Pris 5985 inkl. rejse og ophold. Region Rejser Tel 9839 2069. www.regionrejser.dk

Provence
Nyt rejsekatalog er udkommet. Platanerne, markederne, duften og lyset. Det er påsken i Provence 31/3 - 9/4. 2007. Pris 5985 inkl. rejse og ophold. Region Rejser Tel 9839 2069. www.regionrejser.dk

Toscana
Nyt rejsekatalog er udkommet. Findes der et bedre sted at komme i form til sommerens cykelture. Påsken i Toscana 31/3 - 9/4. 2007. Pris 5985 inkl. rejse og ophold. Region Rejser Tel 9839 2069. www.regionrejser.dk

Vietnam
Nyt rejsekatalog er udkommet. Vi færdes på cykel gennem de sceniske landskaber med floder, vilde bjerge, rismarker i terrasser og tropiske frugthaver. F.eks. Nordvietnam 15 dage afrejse 29/3 - 2007. Pris 16.800 inkl. rejse og ophold og alle udflyttere. Region Rejser Tel 9839 2069. www.regionrejser.dk/vietnam