

Ledelsesklumme i Jyllands-Posten Job og Karriere den 7. april 2004

Direktørløn som fortjent?

Over alt i verden er direktørers aflønning i stigende grad genstand for debat - særligt her i foråret hvor et stort antal årsregnskaber offentliggøres. Årsagen er de mange eksempler på usædvanligt høje faste lønninger og bonus. Ved avislæsning kan man få det indtryk, at der desværre er for mange af disse tilfælde, hvor den høje aflønning er ganske ufortjent. Der synes også at være eksempler på det modsatte.

For næsten alle virksomheder er konkurrencen i dag global og derfor benhård og ubarmhjertig. Kun de stærkeste overlever, og kun ved konstant at være på mærkerne. Der er ikke plads til mange fejltrin, og ofte er der kun kort tid til at overveje og gennemføre beslutninger af afgørende betydning for virksomhedens fremtid. I sådan et miljø kan kun få virksomheder forretningsmæssigt holde til at konstatere, at den høje faste løn, man for to år siden ansatte sin direktør til, blot tiltrak middelmådighed forklædt som talent. Færre virksomheder vil moralsk kunne forsvare en kæmpe direktørbonus for resultater, som man ikke har sikkerhed for, reelt skyldes direktøren. Og ingen vil moralsk kunne forsvare høj direktøraflønning på bekostning af andre interessenter.

Det kan ikke siges tit nok, at tildeling af optioner som en gulerod for senere præstationer ikke er bonus - det er ganske enkelt at forære aktionærernes værdier bort. Hvis man mener det alvorligt med løn efter fortjeneste, og gerne vil opmuntre til den ekstra indsats som kan gøre forskellen, er det nødvendigt med et grundigt gennemtænkt bonusprogram som sikrer retfærdighed og rimelighed. Og det er for den sags skyld relevant for samtlige medarbejdere i virksomheden. I et sådant program kan den faste løn være beskeden. Til gengæld kan der være mulighed for en i ekstraordinære tilfælde ganske stor bonus, som gerne delvis kan betales i aktier. Kortsigtet optimering af indsatsen kan forebygges ved at bruge de gældende muligheder for at fordele udbetalingen over flere år, og gøre den betinget af fortsat ansættelse.

At et bonusprogram er retfærdigt indebærer for det første, at bonus beregnes og udbetales på grundlag af objektivt konstaterbare historiske præstationer. For det andet at det på forhånd er aftalt hvilke præstationer, der er ønskelige, og for det tredje, at det er præstationer, som i al væsentlighed kan tillægges direktøren. Mid-

delmådige præstationer og lånte fjer belønnes naturligvis ikke. Om et bonusprogram er retfærdigt afhænger alene af, om det udformes og administreres med omtanke og konsekvens.

At et bonusprogram er rimeligt indebærer, at udbetalt bonus ikke kommer op på en størrelse, som skaber ubalance i fordelingen af værdierne mellem virksomhedens interessenter. Det er f.eks. ikke rimeligt at udbetale bonus, hvis virksomhedens økonomiske resultater er dårlige - uanset direktøren måtte have scoret højt på andre områder. Om et bonusprogram er rimeligt afhænger af den til enhver tid herskende opfattelse i samfundet af, hvordan man skal fordele de værdier, som skabes i en erhvervsvirksomhed. Det er i den konkrete situation bestyrelsens pligt at vurdere og beslutte, hvad den mener er rimeligt.

Når en virksomheds konkurrencesituation skærpes, stiger kravene til ledelsen, og det fører til højere direktørløn. Der er meget der tyder på, at direktørers samlede aflønning er ganske væsentligt stigende. Det gælder både den faste del og bonus - og muligvis også benefits og fratrædelsesordninger. Hvis det er et udtryk for, at der skabes større værdier, er der mere til deling blandt samtlige interessenter. Så er den høje direktørløn kun et problem, hvis direktørens indsats er overvurderet.

I stedet for omgående at lade os forarge over høje direktørlønninger, skulle vi interessere os for, om de lønpakker, vi laver til direktørerne, er retfærdige og rimelige og bliver administreret konsekvent. Direktøraflønning bør indtage en større plads i drøftelserne om god selskabsledelse, end det er tilfældet. Både i åbne og lukkede fora. Og bestyrelser og aktionærer bør være endnu mere kritiske i de tilfælde, hvor selskabet klarer sig middelmådigt, medens direktøren aflønnes fyrsteligt.