

Belonen van bestuurders: een lange en moeizame weg naar transparantie

Ritchie de Blicke en Erik Henderickx

COLUMN

Belonen is vandaag meer dan ooit een essentieel beleidsvraagstuk in de organisatiekundige ruilrelatie tussen werkgever en werknemer en bijgevolg een cruciale HRM-praktijk. Enerzijds determineert het loon immers de koopkracht en daarmee de sociale status van de werknemer. Het bepaalt daardoor ook de aantrekkelijkheid als ‘werkgever’, wat meespeelt zowel bij de instroom als met het oog op binding. Anderzijds is de beloning van belang vanuit de zorg van de organisatie om – wat (arbeids)kosten betreft – competitief te blijven en toch competent personeel ('human capital pool') te vinden en te binden. Een boutade stelt: 'if you pay peanuts, you get monkeys'. Voor bestuurders is het vraagstuk echter genuanceerder.

De pijlers van een beloningsbeleid zijn: de strategische missie en kritische prestatie-indicatoren, de individuele differentiatie, de totale beloningsmix, de interne billijkheid in de organisatie, de externe conformiteit met de arbeidsmarkt ('benchmarking'). De grondslagen voor beloning zijn o.a.: functie-(zwaarte), 'performance' en competenties.

In de media worden sommige beloningspraktijken breed uitgemeten omdat ze raken aan wat vanuit ethisch en maatschappelijk perspectief verantwoord wordt gevonden.

In het verlengde van 'corporate governance'–

vraagstukken dwingt het maatschappelijke organisaties, toezichthouders en bestuurders en wetgever tot nadenken over richtlijnen om misbruik te vermijden en transparantie te bevorderen. In Nederland is in 2003 de code Tabaksblat opgesteld voor beursgenoteerde ondernemingen. Voor diverse sectoren in de publieke sfeer heeft men sinds 1998 governancecodes opgesteld. In Vlaanderen zijn er vergelijkbare initiatieven in het kader van CORGO (corporate governance: www.corgo.be). De richtlijnen zijn er, maar de verantwoording op basis van die richtlijnen loopt nogal uiteen. Zo blijkt uit recent onderzoek van HayGroup dat de verantwoording over de honorering in de publieke sector onder de maat is. In veel jaarverslagen in deze sector worden gegevens over de beloning van bestuurders en toezichthouders niet eens vermeld. Sommige beursgenoteerde bedrijven schieten daarentegen in de verantwoording weer door naar de andere kant. In jaarverslagen van DSM en Philips worden ruim 20 pagina's gewijd aan de honorering van de top.

De publieke onrust ontstaat veelal niet over het vaste basisinkomen, maar over de (omvang van de) bonussen. Het vraagstuk is nog pregnanter omdat werknemers (en vakbonden) gevraagd wordt zich omwille van de competitieve positie van de onderneming

Van	Naar
Marktconform belonen	Ondernemingsfocus belonen (al dan niet met 'peer'-groep (referentiebedrijven))
Gratis opties	Presteer-opties (resultaatgerichtheid)
Opties	Gebalanceerd Long Term Incentive pakket op basis van 'good performance'
Discretionaire toekenning (interne oriëntatie en als ritueel bij kleinere organisaties)	Benchmarking
Standaard pensioen	Bewust pensioen (vroegpensioen, kostenbewustzijn, snellere omlooptijd bestuurders ...)
Stapelings arbeidsvoorwaarden (zonder strategische visie)	Totale beloningsmix
Voorzitter	Honoreringcommissie
<i>Bron: Hay Group</i>	

tevreden te stellen met zeer beperkte verbeteringen van het arbeidsvoorwaardenpakket (vaak ook nog gepaard aan meer flexibiliteit), terwijl de bestuurders blijkbaar minder evident deze trend moeten c.q. willen volgen. Economische tegenwind en hoge bonussen voor bestuurders, hoe daarmee om te gaan is het HRM-vraagstuk. Recente voorbeelden in Vlaanderen zijn Picanol en in Nederland Ahold. De problematiek doet zich eveneens voor bij de werving van topbestuurders voor publieke ondernemingen die zich als publieke organisatie moeten aanpassen aan de toekomstige vrije concurrentie (Belgische Spoorwegen, Belgische Post en in Nederland instellingen in de gezondheidszorg). De kandidaten zijn veelal voormalig topbestuurder uit de particuliere sector en hebben een ander referentiekader voor wat betreft de beloning. De publieke opinie is – bij (semi-) – overheidsorganisaties echter partij (stakeholder). Daar waar het gaat om besteding van geld van de burgers is openbaarheid van nog groter belang.

Vragen die hierbij opkomen zijn: wat zijn de strategische opties van de organisatie en hoe kan een beloningsbeleid van bestuurders dit faciliteren? Hoe wil de organisatie zich

positioneren binnen de competitieve beloningsmarkt om de 'beste' mensen aan te trekken en 'vast' te houden? Hoe wordt de interne billijkheid getypeerd binnen de maatschappelijke context? Uiteraard – als principe voor resultaatafhankelijk belonen – moet er een expliciete samenhang zijn tussen prestatie en beloning. De vraag is hoe het beloningspakket samen te stellen en daarbij korte versus lange termijn en 'directe' of 'indirecte' performance?

Op basis van de Hay Board-room guide (2001) worden de trends zichtbaar voor bestuurders (CEO's in het jargon), zoals weergegeven in bovenstaande tabel.

Klassiek wordt voor bestuurders gewerkt met omzet-, strategische en persoonlijke doelstellingen. De logica is dat een positieve financiële performance van de organisatie resulteert in een hogere (resultaatafhankelijke) bonus. Wanneer dit niet het geval is, lijkt er een probleem te zijn. Tenzij een bestuurder een verliesbeperking kan realiseren of structureel de organisatie weet te saneren ('turnaround') om in de toekomst opnieuw een positief resultaat te realiseren. Als dit transparant is, zal er ook draagvlak zijn voor een bonusuitkering in dergelijke situaties.

Stelling 1 is dat bonusbetalingen gekaderd moeten worden binnen de specifieke ondernemingssituatie.

De aandeelhouder ('shareholder') wordt meer en meer de dominante 'stakeholder'. De andere belanghebbenden in het Europese 'stakeholdermodel': werknemers, overheid en maatschappelijke organisaties, boeten bij beursgenoteerde ondernemingen aan kracht in. Periodieke winstverwachtingen en de evolutie van de beurswaarden worden hierdoor een cruciale factor in het economisch leven van multinationale ondernemingen. Aandeelhouders en bestuurders zoeken zo een 'win-win'-situatie. Het mechanisme is aandelenopties voor bestuurders op basis van transparante performance-indicatoren (KPI's). Hun (persoonsgebonden) belang (maar ook risico) is de aandeelhouderswaarde te versterken. Stelling 2 is dat 'stock options' een relevante HRM-praktijk zijn om het bestuurdersgedrag te sturen. Omdat opties vaak slechts na een bepaalde periode verzilverd kunnen worden, kan dit bij een tegenvallende beurs tot weinig extra beloning leiden. De vraag is of opties dan nog wel aantrekkelijk zijn voor bestuurders in een onvoorspelbare beursmarkt. Een termijn van 2 tot 4 jaar is realistisch om effectief resultaat te zien van een strategische koerswending. Performance-indicatoren hebben dan ook bij voorkeur die periode. Langeretermijnverwachtingen zijn in de meeste gevallen minder realistisch.

Een techniek om een onderneming in moeilijkheden een wending te geven is de (meer dan) symbolische vervanging van de top van de onderneming. Bovendien zullen ondernemingen in de verschillende levensfasen die ze doorlopen ook een verschillende leiderschapsstijl noodzaken (saneerders, tussenpauzen, visiebouwers, strategie-uitvoerders, crisis/interimmanagers). Het gevolg is dat de dienstverbanden van

bestuurders (inclusief CEO's) korter worden (4 tot 5 jaar). De druk voor betere of snellere prestaties is hier de variabele. Omwille van dit fenomeen eisen nieuwe bestuurders een 'golden hello' (bij werving) en/of een 'golden parachute' (bij afscheid). Kortom een prijs voor het werkonzekerheidsrisico. Indien dit niet haalbaar is, wordt vaak een hogere bonus op de 'cash-inkomsten' verwacht. Stelling 3 is dat bestuurders zich willen indekken om hun werkonzekerheid te verzilveren. Het alternatief is een terugkeer naar een andere positie 'zonder gezichtsverlies' binnen de organisatie. Ook de idee dat andersoortige dienstverbanden ook een andersoortig arbeidsvoorwaardenpakket impliceren (een dienstverband afhankelijk pakket) lijkt ons te verdedigen.

Transparante honorering en motivatie daarvan lijkt dan ook de evidentie binnen een trend naar 'corporate and public governance'. Een remuneratiecomité - uiteraard zonder deelname van de betrokkenen - is daartoe een middel.

Uit het voorgaande resulteren de volgende uitdagingen voor HRM:

- Hoe een expliciete link te leggen tussen strategie en performance-indicatoren (KPI's)?
- Hoe om te gaan met de publieke opinie en de eigen werknemers met betrekking tot de honorering van bestuurders?
- Hoe de wet- en regelgeving te vertalen naar transparantie?
- Met welke honoreringsmarkt kan het best worden vergeleken?
- Moet het honoreringspakket worden afgestemd op het 'type' bestuurder (tijdspectief)?
- Welke rol krijgt de remuneratiecommissie?
- Hoe helder verantwoording af te leggen over de beloning in jaarverslagen?