

Nota

GUBERNA neemt de vergoeding van niet-uitvoerende bestuurders onder de loep

▪ **Worden bestuurders vergoed en moeten ze wel vergoed worden?**

GUBERNA stelt vast dat de meerderheid van de niet-uitvoerende bestuurders in beursgenoteerde ondernemingen vergoed wordt¹. In niet-beursgenoteerde ondernemingen is deze praktijk minder courant en in hoge mate afhankelijk van de grootte van de onderneming, waarbij opvalt dat de grotere ondernemingen hun niet-uitvoerende bestuurders vaker vergoeden.

Corporate Governance Codes voor zowel beursgenoteerde als niet-beursgenoteerde ondernemingen bevelen aan om de niet-uitvoerende bestuurders te vergoeden. Vanuit het idee dat "arbeid vergoed moet worden" gelooft ook GUBERNA dat het een goede praktijk is om de niet-uitvoerende bestuurders van een onderneming te vergoeden. De wetgever is hier duidelijk mee eens in het voorstel voor een nieuw Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen². De uiteindelijke beslissing om bestuurders al dan niet te vergoeden, blijft echter de verantwoordelijkheid van de aandeelhouders. In dit debat merkt GUBERNA op dat het algemeen aanvaard wordt dat een consultant vergoed wordt. Waarom zou dit dan anders moeten zijn voor een niet-uitvoerende bestuurder? GUBERNA is van mening dat een niet-uitvoerende bestuurder dezelfde vergoeding moet ontvangen als een consultant met een gelijkwaardig profiel en dezelfde ervaring. De vergoeding van een niet-uitvoerende bestuurder moet echter worden verhoogd om zijn persoonlijke aansprakelijkheid te dekken, en dit in tegenstelling tot een consultant. Dit veronderstelt echter dat de bestuurder een echte toegevoegde waarde met zich meebrengt voor de ondernemingen, iets wat door de publieke opinie niet altijd als zodanig wordt ervaren. Daarom promoot GUBERNA al meer dan 20 jaar een professioneel bestuur met professionele bestuurders.

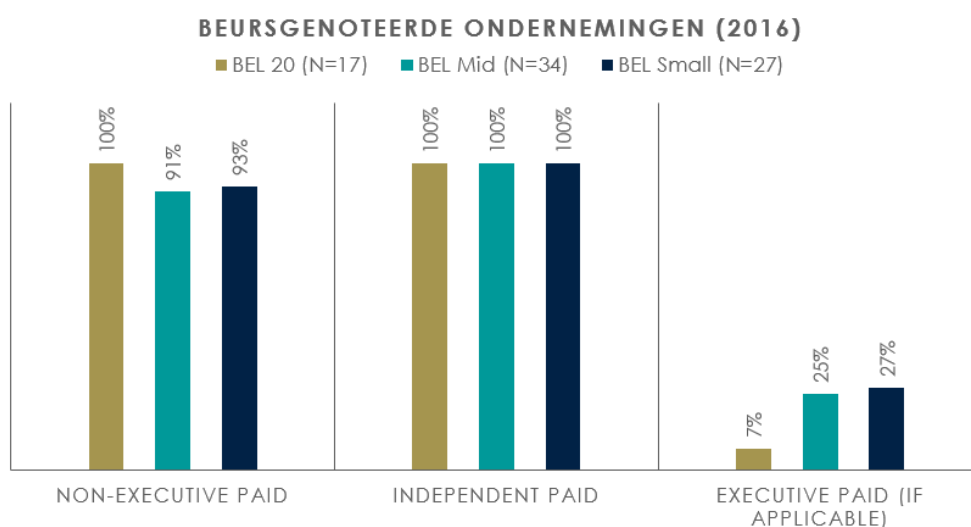
Bij de reflectie over de vergoeding van niet-uitvoerende bestuurders is het belangrijk om een onderscheid te maken tussen de verschillende types van organisaties (en hoe ze worden gefinancierd). Terwijl de vergoeding van niet-uitvoerende bestuurders in de privésector bedoeld is om de beste bestuurders aan te trekken en het in die zin volgens ons gepast is dat zij vergoed worden, lijken andere criteria zoals burgerzin en maatschappelijke betrokkenheid belangrijker te zijn dan het pure financiële in de publieke en/of social profit sector, die voornamelijk gefinancierd wordt met overheidsgeld of donaties. De financiële situatie van de onderneming moet ook in rekening gebracht worden, aangezien het logisch is dat de raad van bestuur een voorbeeldfunctie vervult voor de rest van de onderneming, ook wanneer de zaken minder goed gaan. Ongeacht het type organisatie en de financiële situatie ervan, zet de bestuurder zijn individuele aansprakelijkheid, die niet te onderschatten is, op het spel. Als het bestuursmandaat niet vergoed wordt, neemt het belang van een bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering die de risico's eigen aan een bestuurder dekt ons nog belangrijker.

¹ Niet-uitvoerende bestuurders in beursgenoteerde ondernemingen die niet vergoed worden, zijn vooral vertegenwoordigers van een belangrijke aandeelhouder in de raad van bestuur.

² Het Belgische Wetboek van Vennootschappen dateert van 1999. Intussen zijn we bijna twintig jaar verder en is de economie sterk veranderd. Sommige regels passen dan ook niet meer bij de huidige noden van bedrijven. Daarom wil de regering een aantal zaken updaten en veranderen. Zo wil men de Belgische bedrijven beter wapenen tegen de concurrentie van ondernemingen uit andere EU-landen.

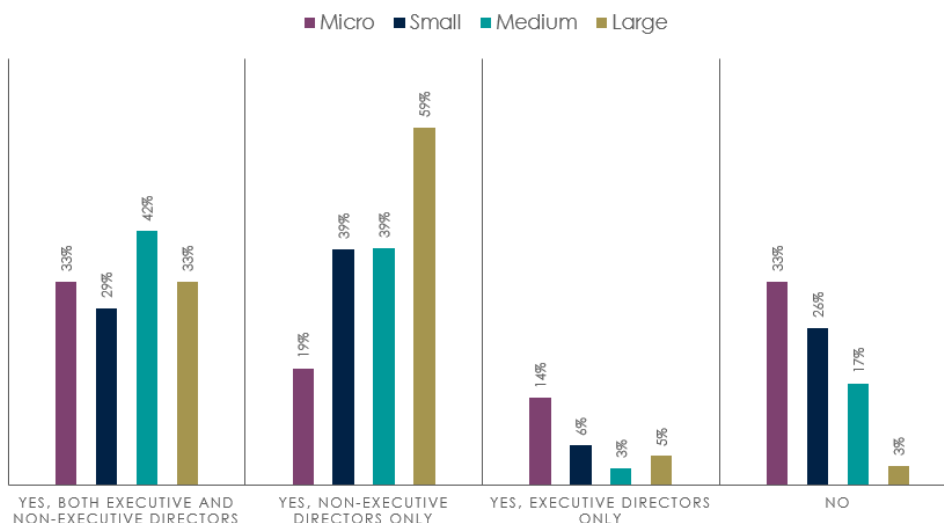
GUBERNA herinnert eraan dat wanneer niet-uitvoerende bestuurders vergoed worden, deze vergoeding garant moet staan voor de kwaliteit en de betrokkenheid van de bestuurders. Ongeacht de kenmerken van de onderneming, moet de vergoeding van de niet-uitvoerende bestuurders een weerspiegeling zijn van hun vaardigheden en ervaringen en, meer in het algemeen, de toegevoegde waarde die zij de onderneming bieden. GUBERNA herhaalt in die zin haar bezwaar tegen de benoeming van bestuurders die uitsluitend gebaseerd is op politieke criteria, vooral wanneer deze benoemingen resulteren in aanzienlijke vergoedingen.

De vergoeding is eveneens afhankelijk van het type van bestuurder. Hoewel een onafhankelijke bestuurder steeds vergoed wordt in beursgenoteerde ondernemingen, wordt de uitvoerende bestuurder niet specifiek vergoed voor zijn deelname aan de raad van bestuur maar maakt dit deel uit van zijn vergoedingspakket als leidinggevende binnen de onderneming. Ongeveer een kwart van de beursgenoteerde ondernemingen die deel uitmaken van de BEL Mid en BEL Small indexen voorziet echter in een specifieke vergoeding voor diegene die zowel bestuurder is als een uitvoerende functie bekleedt binnen dezelfde onderneming. In niet-beursgenoteerde ondernemingen is het opmerkelijk dat sommige ondernemingen (vooral de kleinere) melden dat ze alleen hun uitvoerende bestuurders betalen. De interpretatie van deze resultaten vereist aanvullend onderzoek³.



³ Er kunnen twee hypothesen naar voor geschoven worden: 1) De niet-uitvoerende bestuurders zijn de aandeelhouders van de onderneming en worden indirect vergoed via een mogelijke meerwaarde of een uitkering van dividenden. 2) De bestuurders worden niet vergoed, maar de respondenten aan de GUBERNA-enquête waren van mening dat de uitvoerende bestuurders vergoed werden voor hun mandaat als bestuurder via hun uitvoerende vergoeding.

NIET-BEURSGENOTEERDE ONDERNEMINGEN (2016)



▪ Welke criteria dienen als leidraad voor het vergoedingsbeleid?

GUBERNA merkt op dat de activiteit van de onderneming niet noodzakelijk de beste indicator is voor het bepalen van het vergoedingsbeleid voor niet-uitvoerende bestuurders. Naast de reeds hierboven aangehaalde elementen (type onderneming, financiële gezondheid van de onderneming, de risico's die de onderneming loopt, de kwaliteiten van de bestuurders, enz.), is het essentieel om rekening te houden met de meer meetbare aspecten die verband houden met de inzet van de bestuurders. Het is daarom aan te raden om de vergoeding, althans gedeeltelijk, te koppelen aan de betrokkenheid van de bestuurders, aan de functie die ze in de raad van bestuur bekleden (bv. voorzitter van de raad van bestuur), alsook aan hun deelname aan mogelijke gespecialiseerde comités van de raad van bestuur (bv. auditcomité, remuneratiecomité, enz.). Andere parameters zoals de mate van internationalisering van de onderneming, de noodzaak om zeer specifieke profielen aan te trekken of de ontwikkelingsfase van de onderneming zullen eveneens een impact hebben op het vergoedingsbeleid.

Het is ook belangrijk dat het vergoedingsbeleid voor niet-uitvoerende bestuurders zich inschrijft in het algemene remuneratiekader van de ondernemingen. Dit element wordt benadrukt door het voorstel voor een herziening van de Belgische Corporate Governance Code voor beursgenoteerde ondernemingen⁴ en is geïnspireerd op Europese ontwikkelingen.⁵

⁴ <https://www.corporategovernancecommittee.be>

⁵ Zo wordt er bijvoorbeeld in de nieuwe Europese aandeelhoudersrechtenrichtlijn bepaald dat in het bezoldigingsbeleid wordt toegelicht hoe rekening is gehouden met de loon- en arbeidsvoorwaarden van de werknemers van de vennootschap bij de vaststelling van het bezoldigingsbeleid voor de bestuurders (Richtlijn 2017/828/EU van het Europees Parlement en de Raad tot wat het bevorderen van de langetermijnbetrokkenheid van aandeelhouders betreft, artikel 9, 6de lid).



▪ **Waaruit bestaat het vergoedingsbeleid?**

In 2016 was het vergoedingsbeleid voor niet-uitvoerende bestuurders in België opgebouwd rond vier hoofdcomponenten: de vaste jaarlijkse vergoeding, de zitpenning per raadsvergadering, de voordelen in natura (bv. bedrijfswagen, telecomunicatiepakket, enz.) en de variabele vergoeding (bv. aandelen, aandelenopties, warrants, enz.). Aangezien variabele vergoeding voor niet-uitvoerende bestuurders tot op heden ontmoedigd wordt door codes inzake deugdelijk bestuur, is het gebruik ervan niet wijdverspreid en werd dit in 2016 door slechts 10% van de beursgenoteerde bedrijven toegepast. Het is belangrijk om op te merken dat het voorstel voor een herziening van de Belgische Corporate Governance Code voor beursgenoteerde ondernemingen, ondernemingen aanmoedigt om hun niet-uitvoerende bestuurders (gedeeltelijk) te vergoeden onder de vorm van aandelen. Het belangrijkste argument ten voordele van deze aanbeveling is dat het essentieel is dat de belangen van bestuurders en aandeelhouders gealigneerd worden.

Bij beursgenoteerde ondernemingen merkt GUBERNA een onderscheid in het vergoedingsbeleid tussen de BEL 20 ondernemingen enerzijds, en de BEL Mid en BEL Small ondernemingen anderzijds. Terwijl de BEL 20 ondernemingen de "gewone leden⁶" van hun raad van bestuur hoofdzakelijk vergoeden via een vaste jaarlijkse vergoeding aangevuld met zitpenningen, kiezen de BEL Mid en BEL Small ondernemingen een systeem dat zich beperkt tot een vaste jaarlijkse vergoeding. In 72% van de onderzochte beursgenoteerde ondernemingen ontvangt de voorzitter van de raad van bestuur een vaste jaarlijkse vergoeding.

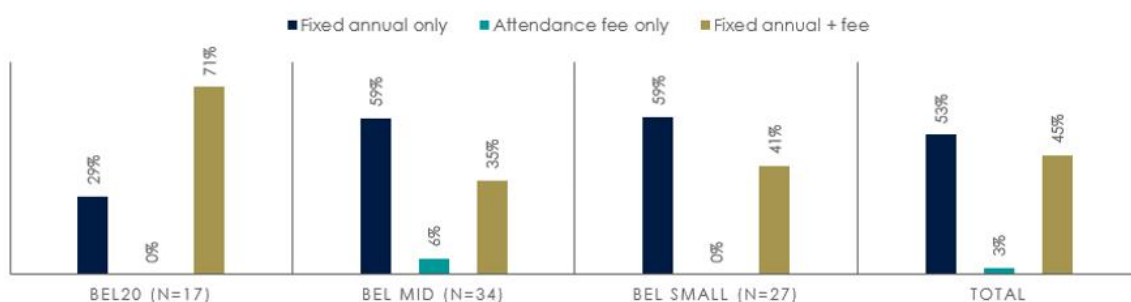
Grote niet-beursgenoteerde ondernemingen kiezen een vergoedingsbeleid waarbij een vaste jaarlijkse vergoeding gecombineerd wordt met zitpenningen, zoals bij de BEL 20 ondernemingen. Kleinere niet-beursgenoteerde ondernemingen kiezen vaker voor ofwel een vaste jaarlijkse vergoeding ofwel voor een zitpenning per raadsvergadering. Over het algemeen stelt GUBERNA een onderscheid vast tussen de groep van "micro-, kleine en middelgrote" ondernemingen enerzijds en de "grote" niet-beursgenoteerde ondernemingen anderzijds⁷. Dit onderscheid wordt niet alleen waargenomen wat betreft het vergoedingsbeleid, maar ook wat betreft de bredere bestuurspraktijken. Terwijl kleinere ondernemingen 5 bestuurders hebben in hun raad van bestuur die 5 keer per jaar vergaderen, hebben grote ondernemingen een raad van bestuur, samengesteld uit 10 bestuurders, die 8 keer per jaar samenkomen (mediaanwaarden).

⁶ De term "gewoon lid" wordt gedefinieerd als elk lid die geen voorzitter is van het geanalyseerde bestuursorgaan.

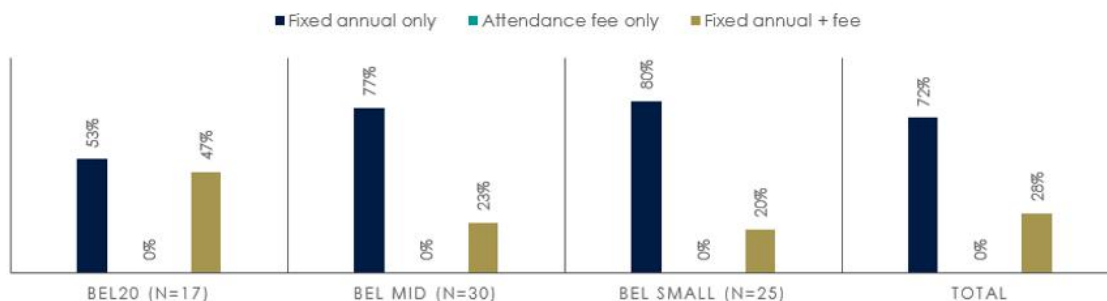
⁷ Volgens de Europese KMO-definitie, wordt "micro" gedefinieerd als een onderneming met minder dan 11 werknemers en een omzet of balanstotaal van minder dan € 2 miljoen. Een "kleine" onderneming heeft minder dan 51 personeelsleden en heeft een omzet of balanstotaal van minder dan € 10 miljoen. "Middelgrote" ondernemingen hebben minder dan 250 werknemers en een omzet van minder dan € 51 miljoen of een balanstotaal van minder dan € 43 miljoen. Ondernemingen die deze drempels overschrijden, worden door GUBERNA gekwalificeerd als 'grote ondernemingen'. (Bron: <http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition>)

Een vergoeding onder de vorm van zitpenningen heeft het voordeel dat er rekening wordt gehouden met de betrokkenheid van de bestuurder. Een vaste jaarlijkse vergoeding is eveneens zinvol voor zover deze betrekking heeft op de aansprakelijkheid van de bestuurder (los van de mate van betrokkenheid) en benadrukt het feit dat het bestuursmandaat niet stopt bij de loutere deelname aan de bestuursvergaderingen: de bestuurder vervult een ambassadeursrol voor de onderneming, hij moet indien nodig beschikbaar zijn bovenop de geplande raadsvergaderingen, en hij moet zich informeren, bijscholen en voorbereiden tussen de verschillende raadsvergaderingen door.

NIET-UITVOEREND BESTUURDER



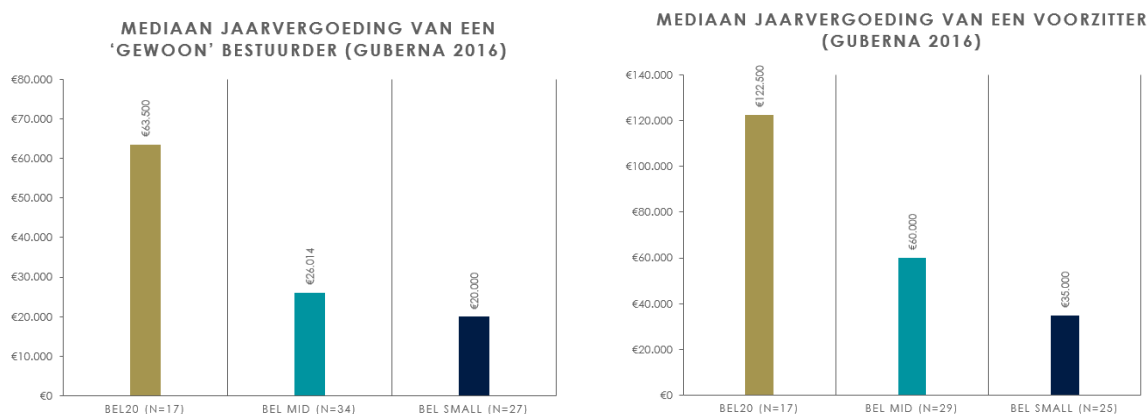
VOORZITTER



■ Hoeveel bedraagt de vergoeding voor de niet-uitvoerende bestuurders (cijfers 2016)?

Allereerst moet worden benadrukt dat de analyse van de vergoeding van niet-uitvoerende bestuurders niet tot één enkel cijfer kan worden herleid. De conclusies kunnen sterk verschillen afhankelijk van de verschillende elementen die bestudeerd worden: de totale jaarlijkse vergoeding, de vergoeding per vergadering van de bestuursorganen, het feit of er al dan niet rekening gehouden wordt met een gedeeltelijke variabele vergoeding, enz. Het is daarom noodzakelijk om de cijfers die volgen met de nodige voorzichtigheid te interpreteren.

Voor beursgenoteerde ondernemingen bedraagt de mediaan jaarvergoeding van een gewone bestuurder⁸ € 63.500 in de BEL 20 ondernemingen, € 26.014 in de BEL Mid index en € 20.000 in de BEL Small. GUBERNA stelt sinds vele jaren vast dat de vergoeding voor de voorzitter van de raad van bestuur ongeveer het dubbele is dan die van een gewoon bestuurslid. De recentste cijfers voor de mediaan jaarvergoeding van een voorzitter van de raad van bestuur bedragen € 122.500 voor BEL 20 ondernemingen, € 60.000 voor BEL Mid ondernemingen en € 35.000 voor ondernemingen in de BEL Small index. Deze cijfers hebben betrekking op het bestuursmandaat van een gewoon bestuurslid of voorzitter van de raad van bestuur, met de uitsluiting van hun mogelijke deelname aan één of meer gespecialiseerde comités van de raad van bestuur.



Net als bij de beursgenoteerde ondernemingen is de mediaan vergoeding van de gewone bestuurders in niet-beursgenoteerde ondernemingen sterk afhankelijk van de grootte van de onderneming. Terwijl de micro-ondernemingen hun bestuurders vergoeden (mediaan cijfer) via een vast jaarlijks bedrag van € 6.000 en/of een zitpenning van € 500 per vergadering, bieden de grote bedrijven een vast jaarlijks bedrag van € 9.600, aangevuld met een zitpenning per vergadering van € 700 (of een vergoeding die uitsluitend bestaat uit een vast jaarbedrag van € 18.500 of een zitpenning van € 500).

⁸Dit is de vaste jaarlijkse vergoeding, vermeerderd met eventuele zitpenningen vermenigvuldigd met het totaal aantal jaarlijkse vergaderingen van de raad van bestuur. Deze bedragen gaan dus uit van een aanwezigheidspercentage van 100%. Ze omvatten geen eventuele voordelen in natura, noch een variabel vergoeding. Ze maken abstractie van de eventuele bijkomende vergoedingen die kunnen worden toegekend voor deelname aan de gespecialiseerde comités van de raad van bestuur.



VERGOEDING VAN NIET-UITVOERENDE BESTUURDERS BIJ NIET-BEURSGENOTEERDE Ondernemingen (GUBERNA 2016)

