



# Verloning in familiebedrijven

Een onderzoek in opdracht van het Instituut van het Familiebedrijf door Xavier Baeten en Vickie Dekocker



Instituut voor het Familiebedrijf



the Autonomous Management School of  
Ghent University and Katholieke Universiteit Leuven



Hudson | DeWitte & Morel

Vacature.



## Waarom deze studie?



Het behoort tot de missie van het Instituut voor het Familiebedrijf om jaarlijks onderzoek uit te voeren over een onderwerp dat belangrijk is voor de Vlaamse familiebedrijven.

Dit jaar hebben wij aan Xavier Baeten en zijn team van de Vlerick Leuven Gent Management School gevraagd om de verloning in het familiebedrijf te onderzoeken.

Verloning is een onderwerp waarrond nog steeds een taboesfeer hangt. In hoeveel familiebedrijven gebeurt het niet dat de diverse acteurs niet weten hoeveel hun broer of zus verdient ?

Daarenboven is het verloningsbeleid in familiebedrijven ook soms op mythes gebaseerd. We noemen er een paar :

- In veel familiebedrijven worden familieleden gelijk betaald, hoewel zij soms zeer diverse functies uitoefenen.
- Soms krijgen kandidaat-opvolgers een eerder lage vergoeding "omdat zij later toch het familiebedrijf zullen erven".

In het licht van dit alles hopen wij dat dit onderzoek bijdraagt tot de professionalisering van het familiebedrijf, hetgeen ook deel uitmaakt van onze missie.

Jozef Lievens  
Gedelegeerd-Bestuurder  
Instituut voor het Familiebedrijf



Patrick De Schutter  
Gedelegeerd-Bestuurder  
Instituut voor het Familiebedrijf





## Inhoudsopgave

1	Afbakening van het onderzoek	3
2	Executive Summary	4
3	Begripsomschrijving	6
3.1	Het Familiebedrijf	6
3.2	Verloning	7
3.2.1	Besluitvorming rond verloning	7
3.2.2	Het verloningsbeleid	8
3.2.3	De verloningsinstrumenten	9
3.2.4	De verloningscriteria	11
3.2.5	Benchmarking	12
3.2.6	De directie	12
4	Onderzoeksvragen	13
5	Methodologie	14
5.1	Steekproef	14
5.2	Variabelen en meetschalen	17
5.3	Beperkingen van het onderzoek	17
6	Resultaten	19
6.1	Beschrijvende Statistiek	19
6.1.1	Corporate governancegerelateerde kenmerken	19
6.1.2	Besluitvorming rond verloning	25
6.1.3	Het verloningsmanagement voor directieleden	28
6.1.4	Het verloningsmanagement voor niet-directieleden	33
6.2	Inductieve statistiek en verschillenanalyse	37
6.2.1	Verschillende factoren en variabelen	37
6.2.2	Onderlinge relaties tussen factoren	38
6.2.3	Het voorkomen van organen/comités	45
6.2.4	Het verloningsbeleid	48
6.2.5	De verloningscomponenten	48
6.2.6	De verloningscriteria	50
6.2.7	Het gebruik van marktgegevens	52
6.2.8	Het voorkomen van een remuneratiecomité in relatie tot verloningscomponenten en verloningscriteria	53
7	Bibliografie	55
8	Appendix	57



# 1. Afbakening van het onderzoek

Dit onderzoek naar verloning in familiebedrijven is er gekomen op uitdrukkelijke vraag van het Instituut voor het Familiebedrijf (IFB). Elk jaar organiseert het IFB twee publieke events. Hiervoor wordt jaarlijks een onderzoek gevoerd waarvan de thematiek varieert naar gelang de interesses van het IFB en de leden ervan. Dit jaar werd de aandacht gevestigd op verloning in het familiebedrijf.

Hoewel al veel onderzoek is verricht naar verloning en de Vlerick Leuven Gent Management School reeds een traditie heeft opgebouwd hieromtrent, is het familiebedrijf als specifieke onderzoekseenheid weinig opgenomen. Niet in België maar zelfs niet in internationaal onderzoek.

Het onderzoek binnen de thematiek van verloning richt zich doorgaans op drie kenmerken. Vooreerst zijn er de determinanten van verloning. Hierbij kan een onderscheid gemaakt worden tussen inputfactoren. Het gaat hierbij om omgevingsfactoren (bvb. (para)fiscaal kader, de sector, inflatie, vakbonden), job- en bedrijfskenmerken (bvb. strategie, cultuur) en persoonlijke kenmerken van de werknemers (bvb. geslacht, leeftijd). De outputfactoren worden gevormd door de resultaten op individueel niveau (bvb. absentieïsme, werkzekerheid, verlof) en op bedrijfsniveau (bvb. financiële resultaten). Tussen de input- en outputfactoren bevinden zich de psychologische en gedragsfactoren. Het gaat hier o.m. om tevredenheid, motivatie, het belang van financiële verloning, maar ook alles wat te maken heeft met (gepercipiëerde) rechtvaardigheid. (Werner & Ward, 2004, p.206).

Het onderzoek binnen familiebedrijven richt zich doorgaans op andere thema's dan verloning. De meta-analyse (op basis van 217 artikels) van Sharma maakt hierbij een onderscheid tussen inhoudelijke thema's en het niveau waarop een bepaald thema onderzocht wordt. Met betrekking tot de inhoudelijke thema's wordt de aandacht hoofdzakelijk gevestigd op de definiëring van het familiebedrijf, het positioneren van het familiebedrijf ten aanzien van het niet-familiebedrijf, de types van familiebedrijven en de prestaties van het familiebedrijf. Wat de tweede dimensie betreft, de niveaus van analyse, kan een onderscheid gemaakt worden tussen het individuele en het interpersoonlijke niveau. Het gaat hierbij om de eigendomsspreiding, de generaties, de rol van specifieke groepen (bvb. niet-familieleden), het type werknemerscontracten, conflict en strategic management en de opvolging binnen het familiebedrijf. Bij het opsplitsen van het niveau, kan ook nog het ondernemingsniveau en de externe omgeving toegevoegd worden. Sharma geeft tenslotte zelf aan dat er naar verschillende thema's zoals HR binnen het familiebedrijf nog weinig onderzoek is verricht (Sharma, 2004, pp.1-22).

Binnen dit onderzoek wordt de verloning binnen het familiebedrijf verder onderzocht. Beide concepten, zowel de verloning als het familiebedrijf, worden eerst verder toegelicht. In de begripsomschrijving van verloning wordt hierbij een onderscheid gemaakt tussen de besluitvorming m.b.t. verloning, het verloningsbeleid, de drivers van verloning en de verloningscriteria. Naast de begripsomschrijving van het familiebedrijf en de verloning wordt ook de werknemersgroep waarvan de verloning bestudeerd wordt, met name de directie, omschreven. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen familieleden en niet-familieleden in de directie. Op een meer algemeen niveau wordt ook voor de niet-directieleden het verloningsbeleid en de verloningscriteria weergegeven.

De resultaten zijn opgebouwd uit een beschrijvend deel en een onderdeel inductieve statistiek. Bij het beschrijvend deel wordt dezelfde indeling m.b.t. verloning gevolgd zoals aangegeven in bovenstaande alinea. De inductieve statistiek gaat dieper in op mogelijke relaties. Hiertoe worden eerst verschillende factoren en samengestelde variabelen geconstrueerd. De grootte, het aandeelhouderschap, het % familieleden in de dagelijkse leiding, het voorkomen van corporate governance-organen en het HR en verloningsmanagement worden hierbij met elkaar in verband gebracht en met de categorische variabelen eigendomsspreiding, winstgevendheid en groei in omzet. Daarnaast worden deze verschillende factoren en variabelen ook in verband gebracht met het voorkomen van comités en organen, het verloningsbeleid, de verloningscomponenten en de verloningscriteria. Gezien het onderzoek zich richt op verloning in familiebedrijven, gaat de aandacht daarnaast uit naar het voorkomen van een remuneratiecomité in relatie tot de verschillende dimensies van verloning.

## Dankwoord

We wensen ook nog een dankwoord te richten. Eerst en vooral tot Mr. Jozef Lievens, de bezieler van dit onderzoek. Daarnaast ook aan de vertegenwoordigers van Hudson | De Witte & Morel, dhr. Marc Timmerman en dhr. Brecht Decroos, voor de experteninput bij de ontwikkeling van de vragenlijst. En tot slot ook aan dhr. Jan Bossuyt, dhr. Piet Dermaux, dhr. Geert Malysse voor de kritische en opbouwende blik op de vragenlijst vanuit het standpunt van het familiebedrijf.



## 2 Executive Summary

Dit rapport belicht de resultaten van een onderzoek naar verloning binnen het familiebedrijf. Een dergelijk onderzoek is, zelfs in een internationale context, uniek en het was dan ook een belangrijke doelstelling om een 'foto' te maken van de situatie op vandaag. In een vervolgtraject kunnen dan een aantal concrete aanbevelingen worden geformuleerd. Hoewel de focus van het onderzoek vooral ligt bij de familiale en niet-familiale directieleden, werden toch ook een paar vragen opgenomen in verband met de verloning van de niet-directieleden. Volgende verloningsdimensies komen aan bod: de besluitvorming, het verloningsbeleid, de verloningscomponenten en de criteria ter bepaling van het vast en variabel salaris. Het onderzoek stelde zich daarentegen niet tot doel om ook te peilen naar de daadwerkelijke hoogte van de salarissen. De nadruk ligt dus op het beleidsmatige aspect. De rapportering van de resultaten wil zich niet beperken tot het zuiver beschrijven van de resultaten, maar wil ook nagaan of er verbanden kunnen worden gevonden met de grootte, het aandeelhouderschap, het voorkomen van corporate governance-organen, de mate waarin HR en remuneratiemanagement zijn ontwikkeld, het percentage van familieleden in de directie en de eigendomsspreiding.

233 bedrijven hebben deelgenomen aan het onderzoek. De vragenlijst werd online gezet gedurende de maanden februari en maart en de weblink werd uitgestuurd naar de bedrijven die zich bevinden in de database van het Instituut voor het Familiebedrijf. De overgrote meerderheid van de respondenten maken deel uit van het algemeen management (CEO) en/of de Raad van Bestuur, wat ook de doelgroep was. Hieraan gekoppeld kon worden vastgesteld dat de CEO bijna steeds ook deel uitmaakt van de familie. Er is een vrij goede spreiding volgens grootte. Wat de exploitatiezetel betreft, zijn de meeste bedrijven gevestigd in Oost- en West-Vlaanderen.

Hoewel de Code Buysse het nut van een remuneratiecomité erkent, zijn er slechts zeer weinig (12%) familiebedrijven die een dergelijk comité in het leven hebben geroepen. Ook is het zo dat een uitgeschreven verloningsbeleid voor directieleden slechts zelden voorkomt. Dit geldt in mindere mate voor de niet-directieleden. In ongeveer de helft van de bedrijven is er een persoon aanwezig die voltijsd belast is met het HR-Management/personneelsbeheer. Dit alles betekent dat er voor heel wat bedrijven nog een weg valt af te leggen inzake het ontwikkelen van hun HR- en remuneratiebeleid.

Als we het voorgaande in beschouwing nemen, zal het geen verbazing wekken dat ook het besluitvormingsproces rond de verloning van directieleden, nog voor verbetering vatbaar is. De directie en de CEO spelen in heel wat bedrijven een beslissende rol, terwijl dit eigenlijk eerder een adviserende rol zou mogen zijn. Ook de familie en de raad van bestuur spelen een belangrijke rol. De vaststelling dat de onafhankelijkheid m.b.t de besluitvorming rond de verloning nog kan verbeterd worden, wordt ook bevestigd door de samenstelling van het remuneratiecomité. Ongeveer één op drie leden van het remuneratiecomité maakt immers ook deel uit van de directie. Het is op zich echter wel hoopgevend dat men ook een beroep doet op externe experts.

Dieper ingaand op het verloningsmanagement voor directieleden, kon worden vastgesteld dat het verloningsbeleid nogal verscheiden is. Daar waar ongeveer 40% van de familiebedrijven eenzelfde salaris toekennen aan alle familieleden in de directie, zijn er toch 60% die differentiëren op basis van de zwaarte van de functie. Als men aandacht besteedt aan mogelijke verschillen tussen familieleden en niet-familieleden, dan blijkt dat de helft van de bedrijven een andere systematiek en filosofie hanteren voor beide groepen. Men kan echter geenszins afleiden dat de familieleden zouden bevoordeeld worden. Maar toch blijkt dit het geval te zijn bij 17% van de bedrijven. Er blijkt wel werk aan de winkel te zijn op het vlak van het marktconform maken van de salarissen: amper 23% doet een beroep op marktgegevens voor wat de verloning van familieleden in de directie betreft. Dit ligt hoger bij de niet-familieleden (49%) maar dit cijfer blijft laag. Vraag is bovendien wat men precies aanziet als 'een beroep doen op marktgegevens', want er kon worden vastgesteld dat het cijfer nog verder daalt als de vraag wordt gesteld of men een beroep doet op marktgegevens aangeleverd door consultants.

Dit onderzoek wil een diepgaande analyse maken van de verloning in familiebedrijven. Daartoe werd ook geïnformeerd naar de verloningscomponenten die worden voorzien en de criteria die ten grondslag



liggen aan deze verloningscomponenten. Wat deze laatste betreft, valt het op dat familiebedrijven in zeer geringe mate gebruik maken van variabele, prestatiegerelateerde verloning. Bonussystemen van directieleden behorend tot de familie, komen in amper 22% van de bedrijven voor. Voor de niet-directieleden ligt dit hoger (55%), maar toch blijft dit laag. Verder valt ook op dat relatief weinig gebruik wordt gemaakt van het aanvullend pensioen en, indien het directielid wordt tewerkgesteld als werknemer, van risicodekkingen zoals invaliditeitsdekking, verzekering gewaarborgd inkomen, overlijdensverzekering. Voor de niet-familieleden in de directie zijn de bedrijfswagen en de forfaitaire kostenvergoeding de belangrijkste voordelen. Van nog verdergaande optimalisatietechnieken zoals de salary split, wordt zeer weinig gebruik gemaakt. Ook het dividend is weinig populair als verloningsvorm.

Bij de verloningscriteria valt op dat er nog heel wat bedrijven zijn bij wie de stijging in het vast salaris intuïtief wordt bepaald en dat prestaties nog meer hun weg kunnen vinden ter bepaling van de stijgingen in het vast salaris. Wat de bonus betreft, spelen de prestaties uiteraard een sterkere rol, maar het blijken vooral de ondernemingsprestaties te zijn die van belang zijn. De individuele prestaties spelen hier een minder belangrijke rol. Dit zou kunnen wijzen op een specifiek kenmerk van het familiebedrijf.

In een aantal vragen besteedde het onderzoek ook aandacht aan het verloningsmanagement t.o.v. niet-directieleden. Ook hier valt op dat de familiebedrijven relatief weinig een beroep doen op marktgegevens. Dit terwijl ze toch het gevoel hebben dat hun medewerkers marktconform worden verloned. Wat het prestatie management betreft, konden we vaststellen dat dit ongeveer in de helft van de ondernemingen aanwezig is. Meestal worden de prestaties echter niet geëvalueerd a.d.h.v. vooraf opgestelde schalen. Functieclassificatiesystemen, die dikwijls de basis vormen onder het verloningsgebeuren, zijn duidelijk minder populair. Hetzelfde geldt voor bonussystemen. Een en ander betekent dus dat het verloningsmanagement voor de niet-directieleden nog aan een aantal al dan niet noodzakelijke evoluties zoals een sterkere markt afstemming, een onderbouwing d.m.v. prestatie management en een verdergaande variabilisering, onderhevig zou kunnen zijn.

In een laatste onderdeel van het onderzoek werd aandacht besteed aan de onderlinge verschillen tussen familiebedrijven a.d.h.v. bepaalde karakteristieken. Op meer algemeen niveau valt op dat de familie relatief minder sterk vertegenwoordigd is in de directie van de relatief grotere bedrijven, en dat grotere familiebedrijven meer gebruik maken van corporate governance-organen zoals een formeel directiecomité en een familieforum. Het zal niet echt verbazing wekken dat familiebedrijven die in sterkere mate beschikken over corporate governance-organen, ook een verder ontwikkeld HR- en remuneratiemanagement hebben. Interessant is ook nog dat de familiebedrijven bij wie een relatief hoog percentage familieleden deel uitmaken van de dagelijkse leiding, beschikken over een relatief minder ontwikkeld HR- en remuneratiemanagement. Hetzelfde geldt voor familiebedrijven met een controlerende eigenaar t.o.v. een team van zussen en broers.

Als we zoeken naar verbanden tussen kenmerken van de bedrijven en verloningsgerelateerde issues, komen we tot de vaststelling dat het voorkomen van bepaalde extralegale voordelen duidelijk gelinkt is met de grootte van het bedrijf. Verder valt ook op dat familiebedrijven die beschikken over een meer uitgewerkte corporate governancestructuur, ook meer gebruik maken van de verschillende verloningscomponenten en de mogelijkheden tot optimalisatie. Ook bedrijven die beschikken over een verder ontwikkeld HR- en remuneratiemanagement, maken meer gebruik van verschillende verloningscomponenten. Hetzelfde geldt voor het beroep doen op marktgegevens en het gebruik van individuele prestaties als onderliggend criterium voor de bepaling van stijgingen in het vast salaris van directieleden die niet behoren tot de familie. Tot slot bleek dat het voorkomen van een remuneratiecomité gepaard gaat met wat men een verdere professionalisering van het verloningsmanagement zou kunnen noemen. Er bleek immers dat familiebedrijven die beschikken over een remuneratiecomité ook gekenmerkt worden door een sterkere variabilisering van de verloning, meer een beroep doen op marktgegevens, en in duidelijk mindere mate aan de CEO een beslissende rol toekennen voor de verloning.



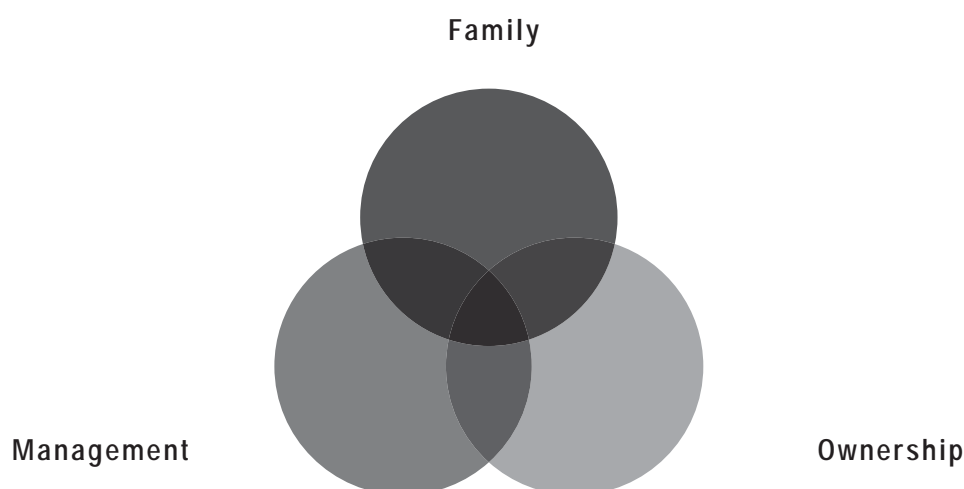
## 3 Begripsomschrijving

### 3.1 Het Familiebedrijf

Het is van belang een onderscheid te maken tussen twee visies op het familiebedrijf. Een eerste visie op het familiebedrijf positioneert een familiebedrijf ten opzichte van een niet-familiebedrijf. Een tweede visie plaatst verschillende (familie)bedrijven op een continuüm. De twee invalshoeken worden achter-eenvolgens besproken.

In de eerste visie, wordt een familiebedrijf omschreven als een systeem bestaande uit de onderlinge afhankelijkheid van drie subsystemen, zoals aangegeven in de onderstaande figuur. Dit betekent dat iedere beslissing binnen een familiebedrijf binnen die drie dimensies gezien kan worden (Davis in Kenyon-Rouvinez & Ward, 2005, p.6)

*Figuur 1: Verschillende dimensies van het familiebedrijf*



Doorgaans wordt een familiebedrijf eenvoudig gedefinieerd als een bedrijf gecontroleerd door de familie. Vervolgens moet ze volgens de 'Stockholm School of Economics' voldoen aan één van de volgende drie criteria. Deze criteria zijn: het bedrijf moet minimum drie familieleden hebben die actief zijn in het bedrijf, het bedrijf moet minimum twee generaties hebben die controle hebben gehad over familiebedrijf, of de huidige generatie moet de intentie hebben een opvolger binnen de familie aan te stellen (Kenyon-Rouvinez & Ward, 2005, pp. 1-2). Litz (in Smyrnios, Tanewski & Romano, 1998, p.50) omschreef het familiebedrijf in twee kenmerken. De eigendom en het management moeten overwegend bestaan uit familieleden. Vanuit de familieleden wordt bovendien de interne informatiestroom gestimuleerd.

In tegenstelling tot de eerste definiëring, zijn Astrahan, Klein en Smyrnios van oordeel dat er geen welomschreven definitie van een familiebedrijf kan bestaan. Volgens hen moet het familiebedrijf eerder omschreven worden in termen van de invloed en betrokkenheid van de familie binnen een bedrijf. Deze invloed en betrokkenheid van een familie heeft een impact op drie niveaus, namelijk op governance, ownership en management. Naast de invloed en betrokkenheid van de familie, wordt ook het aantal generaties in beschouwing genomen. Hier wordt dit ook als continu beschouwd, bijvoorbeeld het aantal generaties actief in het management. Tenslotte wordt naast de invloed en betrokkenheid en het aantal generaties, ook de waarden/familiecultuur als een continuüm voorgesteld.





## 3.2 Verloning

### 3.2.1 Besluitvorming rond verloning

Het verloningsbeleid voor directieleden is een issue dat op de agenda staat van de Raad van Bestuur van een bedrijf. Niet enkel de Raad van Bestuur komt hierbij aan bod maar in voorkomend geval ook het vergoedings-of remuneratiecomité.

De taken van de Raad van Bestuur en het remuneratiecomité en de samenstelling van de beide organen wordt door verschillende codes inzake corporate governance voorgeschreven. Voor de beursgenoteerde bedrijven is er de Code Lippens, voor de niet-beursgenoteerde bedrijven, de Code Buysse. Bij de beursgenoteerde bedrijven geldt de code als een duidelijke gids waaraan een optimale Raad van Bestuur en een optimaal remuneratiecomité moeten voldoen. Voor andere bedrijven kan de Code Lippens een richtlijn zijn. De beschrijving van de functies van beide comités moeten dan ook als een soort best practices gezien worden.

De algemene taak van de Raad van Bestuur (Van den Berghe, L. & De Ridder, L., p.173) bestaat uit *'het bewaken van het langetermijn succes en de lange termijn performantie en dit direct in het belang van de aandeelhouders en indirect in het belang van de stakeholders.'* Met betrekking tot de verloning betekent dit dat de Raad van Bestuur verantwoordelijk is voor de controle van de performantie, de evaluatie en de vergoeding van het management, alsook het management development en het human resources beleid in het algemeen en de benoeming en opvolging van het management in het bijzonder (Van den Berghe, L. & De Ridder, L., p.103).

De functie van het remuneratiecomité bestaat erin *'om te waken over de aard en de omvang van de vergoeding van de bestuursleden en (senior) management en dit als onderdeel van het beloningsbeleid. De hoogte van de vergoedingen kan getoetst worden door een vergelijking met andere bedrijven in binnen- en buitenland, al dan niet door een beroep te doen op externe adviseurs terzake'* (Van den Berghe, L. & De Ridder, L., p.173). Volgens de corporate governance code, doet het remuneratiecomité aanbevelingen met betrekking tot de verloning van de directie.

De taak van het remuneratiecomité bestaat er dan concreet in om:

- voorstellen te doen aan de raad omtrent het remuneratiebeleid voor niet-uitvoerende bestuurders alsook de daaruit voortvloeiende voorstellen die dienen te worden voorgelegd aan de aandeelhouders, en het remuneratiebeleid voor het uitvoerend management
- aanbevelingen te doen over de individuele remuneratie van de bestuurders en de leden van het uitvoerend management met inbegrip van bonussen en langetermijn-incentives, al dan niet gebonden aan aandelen, in de vorm van aandelen of andere financiële instrumenten.

Hierbij bevat het remuneratiebeleid voor het uitvoerend management enerzijds de voornaamste contractuele bepalingen (met inbegrip van de belangrijkste kenmerken van pensioenplannen en vertrekregelingen) en anderzijds de voornaamste elementen voor het bepalen van de remuneratie (het relatieve belang van elke component van de remuneratie, de prestatiecriteria die gelden voor de variabele elementen en de voordelen in natura)

([http://www.ecgi.org/codes/documents/bel\\_code\\_dec2004\\_fr.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/bel_code_dec2004_fr.pdf)). De Code Buysse, van toepassing op niet-beursgenoteerde ondernemingen, erkent evenzeer het nut van het remuneratiecomité in zijn adviserende bevoegdheid naar de raad van bestuur.

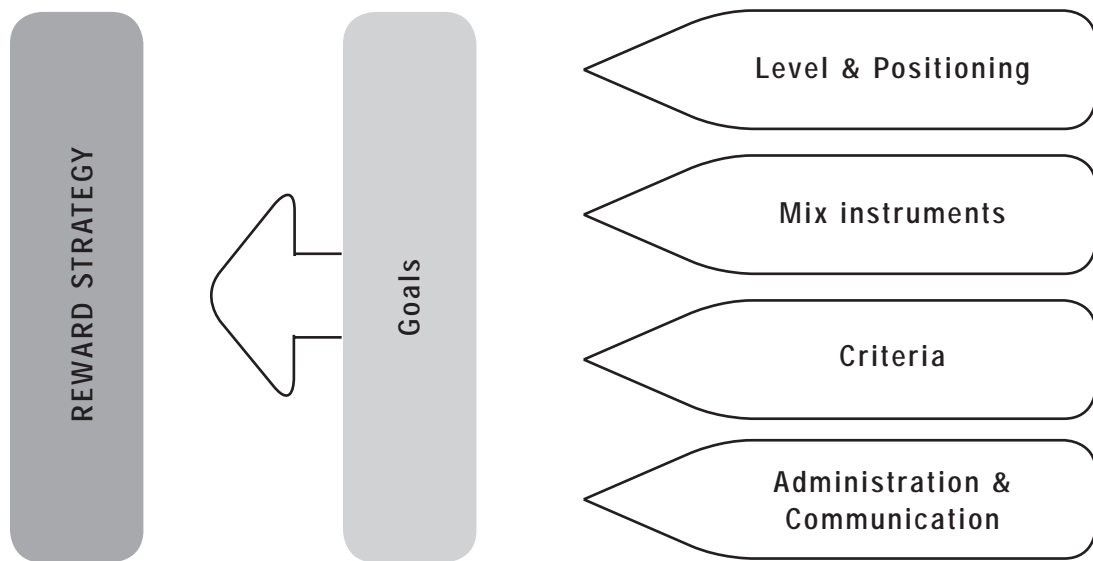
Inzake samenstelling van het remuneratiecomité is de onafhankelijkheid van groot belang. Dit geldt overigens ook voor de andere comités opgericht binnen de Raad van Bestuur. Er zijn verschillende gradaties binnen de onafhankelijkheid. Eerst en vooral wordt er gewezen op de onafhankelijkheid van het directiecomité. Daarnaast kan de onafhankelijkheid weerspiegeld worden in het aantal externe niet-uitvoerende bestuurders in het remuneratiecomité (Van den Berghe, L. & De Ridder, L., p.119).



### 3.2.2 Het verloningsbeleid

Het verloningsbeleid van een onderneming is het gevolg van de analyse van de externe en interne omgeving. In het verloningsbeleid worden een aantal keuzes geëxpliciteerd, die op hun beurt nadien aanleiding geven tot de concrete verloningssystemen. Onderstaande figuur geeft weer uit welke onderliggende dimensies het verloningsbeleid bestaat.

*Figuur 2: Het verloningsbeleid*



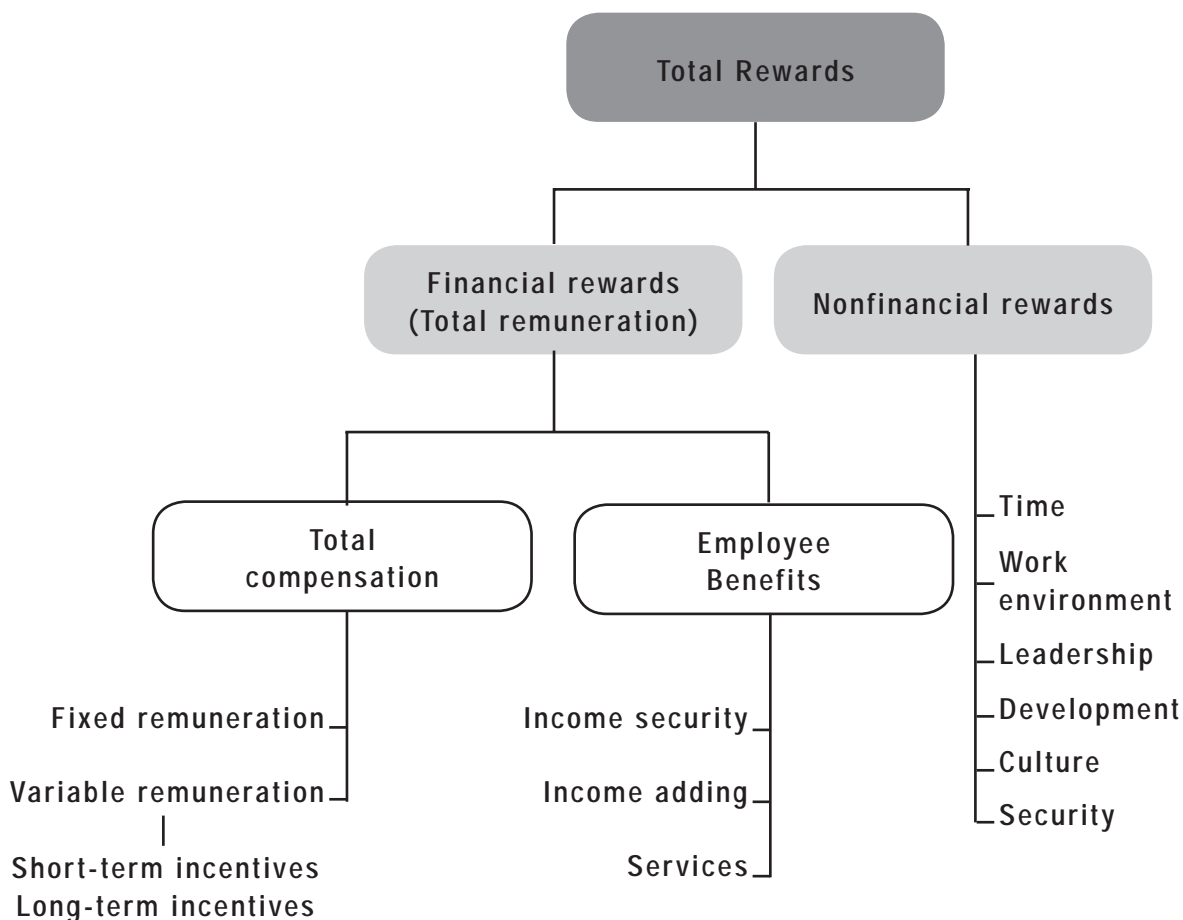
Eerst en vooral moeten de algemene doelstellingen van het verloningsbeleid worden weergegeven. Het kan bvb. gaan om rekrutering, motivatie, maar er kan bvb. ook een nadruk worden gelegd op kostencontrole, sociale relaties, enz. Vervolgens moeten concrete en duidelijke keuzes gemaakt worden op het vlak van:

1. **Het niveau en de positionering:** de specificatie van waar men zich wil positioneren met de verschillende verloningscomponenten. Belangrijke elementen hierbij zijn ook de bepaling van de markt waarmee men zich wil vergelijken, dit eventueel gedifferentieerd voor de verschillende werknemerscategorieën.
2. **De samenstelling van het pakket:** de verschillende verloningsinstrumenten die zijn opgenomen en waar de nadruk ligt. Sommige bedrijven stellen bvb. expliciet dat de nadruk ligt op het variabel salaris en niet op het vast salaris. Andere delen mee dat pensioenvoorzieningen een gedeelde verantwoordelijkheid zijn tussen werkgever en werknemer.
3. **De onderliggende criteria:** het gaat hier zowel om de criteria die ten grondslag liggen aan het rangschikken van de functies (cfr. infra, functieclassificatie), als de prestatie- en competentie-indicatoren die worden gebruikt voor de bepaling van de stijgingen in het vast salaris en/of het variabel salaris (cfr. infra, criteria). Wat de prestatie maatstaven betreft, kan het zowel gaan om financiële als niet-financiële maatstaven, om absolute en relatieve maatstaven, om statische of groeimaatstaven. De indicatoren kunnen worden bepaald op individueel niveau, op niveau van de afdeling of 'business unit' waarvoor de werknemer of het directielid verantwoordelijk is of op globaal ondernemingsniveau (Baeten, X, 2007, p.10). Op het niveau van het verloningsbeleid gaat het vooral om het identificeren van de criteria, eerder dan het reeds uitwerken van concrete doelstellingen.
4. **De administratie en communicatie:** HR informatiesystemen die worden gebruikt, de communicatie-instrumenten en -aanpak die men hanteert (bvb. compensation statements), enz.



### 3.2.3 De verloningsinstrumenten

Figuur 3: De verloningsinstrumenten



(Baeten, X. , 2007)

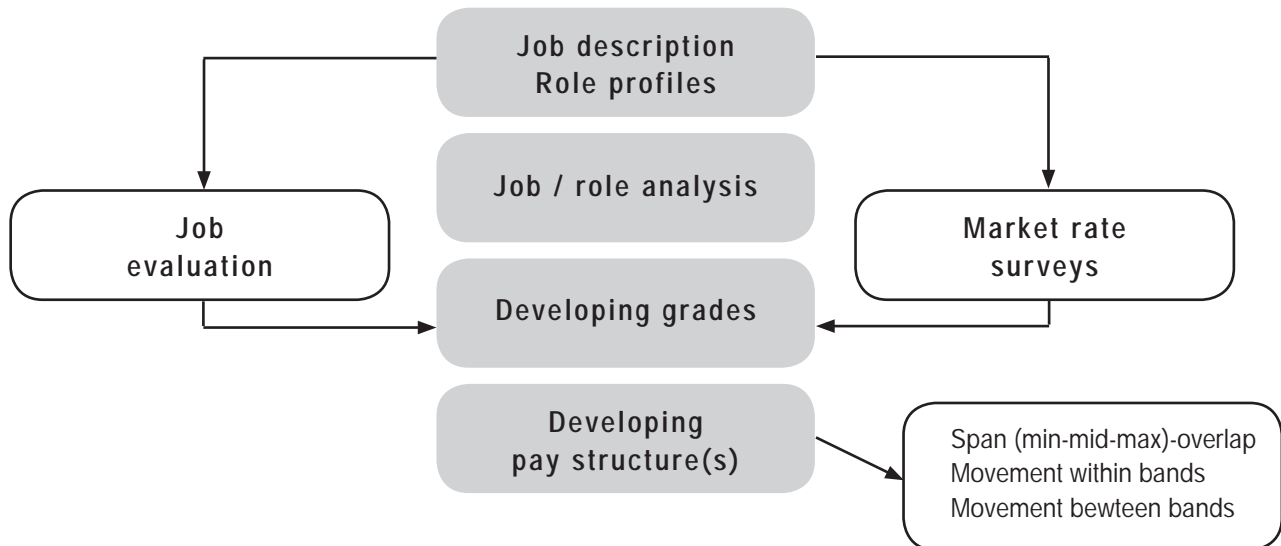
Verloning is op zich een breed begrip dat veel meer inhoudt dan enkel het vast en, in voorkomend geval, het variabel loon. Zoals afgeleid kan worden uit bovenstaande figuur kan vooreerst een onderscheid gemaakt worden tussen financiële en niet-financiële verloning. De focus van dit onderzoek ligt op de 'total remuneration', met name alle verloningscomponenten die in financiële termen kunnen worden uitgedrukt. We bespreken achtereenvolgens het vaste loon, het variabel loon en de voordelen, ook wel employee benefits genaamd.

Een eerste vorm van verloning is de vaste verloning. Het vast salaris kan, in tegenstelling tot de variabele beloning, omschreven worden als het deel dat niet 'at risk' is. In bedrijven die gekenmerkt worden door een uitgebouwde structuur met meerdere niveaus, ligt er meestal een systeem van functieclassificatie aan de basis van de systematiek ter bepaling van het vast salaris. Het functieclassificatiesysteem bestaat dan uit verschillende gradaties waaraan een verloningsstructuur gekoppeld wordt.

Het samenstellen van dergelijke structuren, kan op basis van twee criteria tot stand komen, namelijk jobgerelateerde criteria en persoonsgerelateerde criteria. Jobgerelateerde criteria omvatten alles wat met de inhoud van de job te maken heeft zoals resultaten. Persoonsgerelateerde criteria zijn ondermeer de verantwoordelijkheden en de competenties van een persoon (Baeten, X & Verbruggen, A. in Antoni, Baeten, Emans & Kira, 2007, pp. 32-34). De vaste verloning kan daarnaast ook stijgen ten gevolge van indexaanpassingen, anciënniteit, prestaties (merit pay) en ten gevolge van promotie.



Figuur 4: Het functieclassificatiesysteem



(Baeten, X & Verbruggen, A. in Antoni, Baeten, Emans & Kira, 2007, p.33)

Het variabele deel (bijvoorbeeld de jaarlijkse bonus) wordt gegeven wanneer bepaalde prestaties of targets gehaald worden. Indien de variabele verloning gekoppeld wordt aan prestaties, dan spreken we van een incentive. Het variabel loon wordt echter niet altijd bepaald door de prestaties (omzet onderneming, omzet van het team of individuele omzet) maar kan ook bepaald worden op basis van het verwerven van bepaalde competenties of bepaalde bijdragen.

Binnen de variabele verloning kan er bovendien een onderscheid gemaakt worden tussen de short-term incentive en de long-term incentive. Bij short-term incentives of jaarlijkse bonus wordt dan gebruik gemaakt van specifieke targets, daar waar bij de long-term incentives de prestaties over verschillende jaren in acht genomen worden. Een voorbeeld van een long-term incentive is de aandelengerelateerde vergoeding. In de praktijk gaat het meestal om aandelenopties en, meer en meer, ook het toekennen van aandelen met restricties (bvb. een blokkeringperiode van 3 jaar). Essentieel is de link naar duurzame resultaten en waardecreatie. Wat wel eens over het hoofd wordt gezien, is dat long-term incentives meer omvatten dan enkel aandelengerelateerde vergoeding. Het is immers ook mogelijk om duurzame prestaties te belonen onder de vorm van cash en pensioenplannen. Ook voor niet-beursgenoteerde bedrijven is het mogelijk om long-term incentives toe te kennen. Dit gebeurt dan onder de vorm van een phantom stock plan. De bonus is dan afhankelijk van bvb. de evolutie van de boekhoudkundige waarde van de onderneming (eigen vermogen).

Een trend bestaat erin de jaarlijkse bonus niet enkel uit te keren in de vorm van cash, maar bvb. in de vorm van een bijdrage aan het pensioenplan en/of de toekenning van aandelen. Wat de bonus betreft, moet hier nog de aanvulling worden gemaakt dat het niet noodzakelijk hoeft te gaan om een jaarlijkse uitkering. Het is ook mogelijk om op 6-maandelijks basis een bonus uit te keren. Daarnaast maken sommige bedrijven ook gebruik van spot awards, zoals geschenken die worden toegekend naar aanleiding van het succesvol finaliseren van een project, enz.

Het totaal van de andere (vergoedingen en) voordelen (benefits) betreft een breed spectrum van componenten. Hierbij kan een onderscheid gemaakt worden tussen drie categorieën van voordelen. Een eerste groep bevat de voordelen die zorgen voor inkomenszekerheid. Het gaat om verzekeringen (bvb. invaliditeitsverzekering, overlijdensdekking, hospitalisatieverzekering) en pensioenplannen. Een tweede vorm van voordelen zouden kunnen omschreven worden als inkomensvormend. Het gaat onder meer om maaltijdcheques, bedrijfswagen, forfaitaire representatievergoeding en sportcheques. Het kan ook gaan om het toekennen van kortingen voor de aankoop van producten van de werkgever, en eventueel ook andere kortingen (bvb. in het kader van een aankoopcentrale). Een derde vorm van voordelen bestaat uit allerlei mogelijke diensten die door de organisatie aan de werknemers ter beschikking



worden gesteld. Een paar voorbeelden: kinderopvang, was-en strijkdienst, boodschappendienst. Maar men kan nog verder gaan en bijvoorbeeld een woning ter beschikking stellen, huishoudelijk personeel, enz. Bij buitenlandse tewerkstelling wordt er bovenop deze huisvesting dikwijls ook voorzien in allerlei voordelen of vergoedingen die zorgen voor de opvang van het gezin, zoals het onderwijs van de kinderen (Baeten, X & Verbruggen, A. in Antoni, Baeten, Emans & Kira, 2007, pp.31-32). Uiteraard is het zo dat het niet altijd het bedrijf zelf is dat de dienst ter beschikking stelt, maar dat men meestal een beroep doet op onderaannemers.

### 3.2.4 De verloningscriteria

(Baeten, X & Verbruggen, A. in Antoni, Baeten, Emans & Kira, 2007, pp.28-30 & Baeten, 2007)

*Figuur 5: De verloningscriteria*

Criteria		Base pay-entry	Base pay increases	Variable pay
Diploma				
Age				
Length of service				
Job				
Competencies				
	Technical			
	Team-related			
	Attitude-behaviour			
Results				
	Individual			
	Team			
	Business unit			
	Corporate			
	Group			

*(Baeten, X., 2007)*

De bovenstaande tabel geeft een overzicht van de verschillende mogelijke criteria die in acht kunnen worden genomen. Er moet dus worden nagedacht over welke de bepalende factoren zijn voor de verschillende onderdelen van het pakket. Het basissalaris wordt in hoofdzaak bepaald door de verantwoordelijkheden en de competenties die gepaard gaan met de functie. De evolutie in deze vaste vergoeding kan afhankelijk zijn van de prestaties, maar ook van de groei in vaardigheden en competenties. Ook anciënniteit en leeftijd kunnen hierbij een rol spelen. Een mogelijk andere belangrijke dimensie bij het bepalen van het vast salaris is het sociaal overleg. De hoogte van het vast salaris kan immers ook in een CAO zijn vastgelegd. Het is ook mogelijk geen aanpassingen te voorzien in dit basissalaris of geen vastgelegde structuur en timing te hebben om jaarlijkse wijzigingen door te voeren. Bij andere ondernemingen wordt het basissalaris enkel aangepast naar aanleiding van marktstudies.

Bij de short-term incentives spelen dikwijls zowel de prestaties van het bedrijf, de afdeling als het individu, een rol. Het is meer en meer zo dat prestatie-indicatoren ook een rol spelen voor de toekenning van long-term incentives.



### 3.2.5 Benchmarking

Een volgende belangrijke dimensie van het verloningsgebeuren wordt gevormd door benchmarking. Bij benchmarking worden de remuneratieniveaus en de samenstelling van het remuneratiepakket vergeleken met de markt. In een proactieve benadering komt dit erop neer dat het bedrijf voorafgaandelijk vaststelt waar het zich wil bevinden met de remuneratieniveaus en het pakket in vergelijking tot de markt. Dit gebeurt dan op het niveau van het remuneratiebeleid. Die definitie van de markt is op zich een zeer belangrijke oefening waarover grondig moet worden nagedacht: wordt er enkel gekeken naar grootte, of ook naar sector, winstgevendheid, geografische locatie, enz.? Wordt de bepaling van de markt gedifferentieerd afhankelijk van het jobniveau (bvb. andere positionering voor arbeiders, operationele bedienden, kaderleden, directieleden)? Daarnaast moet ook duidelijk worden aangegeven op basis waarvan de marktpositionering wordt gemaakt. Het verdient aanbeveling om zeker ook de variabele remuneratie en zelfs ook het voordelenpakket in aanmerking te nemen als men marktvergelijkingen gaat maken. Zo kan het mogelijk zijn dat men zich voor wat het vast salaris betreft op of zelfs lichtjes onder de marktmediaan wil positioneren, maar dat men een inhaalbeweging wil maken via de bonus, op voorwaarde dat er goede prestaties zijn. In een ex postbenadering komt dit erop neer dat men af en toe gaat onderzoeken welke marktpositie het bedrijf inneemt. Het gaat hier dan niet om een zeer bewuste positionering (Baeten, X., 2007, p.8).

### 3.2.6 De directie

Het begrip 'directie' kan op verschillende manieren worden geïnterpreteerd. Bovendien kan het bedrijf hieraan een eigen invulling geven of zich afstemmen op het wettelijk kader. Een voorbeeld hiervan is het directiecomité, dat zijn wettelijke basis vindt in artikel 524bis Wetb. Venn., het uitvoerend comité of het executive comité. Het gaat telkens om het orgaan dat instaat voor de dagelijkse leiding. Hierna volgt een opsomming van de verschillende mogelijkheden:

- De Code Lippens heeft het over het uitvoerend management, maar laat flexibiliteit voor de invulling hiervan. Er wordt wel bepaald dat dit uitvoerend management op zijn minst alle uitvoerende bestuurders omvat en dat, als er een managementcomité werd opgericht, ook alle leden van dit comité tot het uitvoerend management behoren.
- Enkel de CEO/gedelegeerd bestuurder/zaakvoerder.
- In andere bedrijven waar er geen officieel Directiecomité is ingesteld in lijn met de wet, kan het gaan om de leden van het managementcomité, het executive committee, enz.
- Het senior management. Sommige bedrijven die gebruik maken van een functieclassificatiesysteem, hanteren een bepaalde ondergrens aan de hand van het aantal punten (bvb. vanaf 1000 Hay punten). Andere bedrijven hebben het dan weer over personen die een volledige resultaatverantwoordelijkheid dragen.
- Het zou ook kunnen gaan om de CEO zelf en de personen die rechtstreeks aan de CEO rapporteren.
- Een zeer pragmatische benadering bestaat erin het executive management (uitvoerend management of topmanagement) gelijk te stellen met de personen over wiens remuneratie beslist wordt door de Raad van Bestuur.

(Baeten, X., 2007, pp.2-3)



## 4 Onderzoeksvragen

De onderzoeksvragen die werden vooropgesteld, hebben vooral te maken met de verloning van directieleden. Daarnaast wordt ook bondig aandacht besteed aan de verloning van de niet-directieleden.

- Verloning van directieleden in het familiebedrijf

- Hoe verloopt de besluitvorming?
- Hoe is het verloningsbeleid vormgegeven?
- Welke verloningscomponenten maken deel uit van het pakket?
- Welke zijn de onderliggende criteria die een invloed uitoefenen op de vaste en variabele verloning?
- (In welke mate) wordt gebruik gemaakt van marktgegevens?

- Verloning van niet-directieleden in het familiebedrijf

- Hoe is het verloningsbeleid vormgegeven?
- Is er een systeem van performance management en performance-related pay?
- (In welke mate) wordt gebruik gemaakt van marktgegevens?



## 5 Methodologie

### 5.1 Steekproef

Voor dit onderzoek werd een beroep gedaan op de database van het Instituut van het Familiebedrijf. De database bevat de contactgegevens van de leden van het Instituut, maar ook de contactgegevens van andere familiebedrijven die reeds aan activiteiten van het Instituut voor het Familiebedrijf deelnamen en hiervoor interesse betuigden.

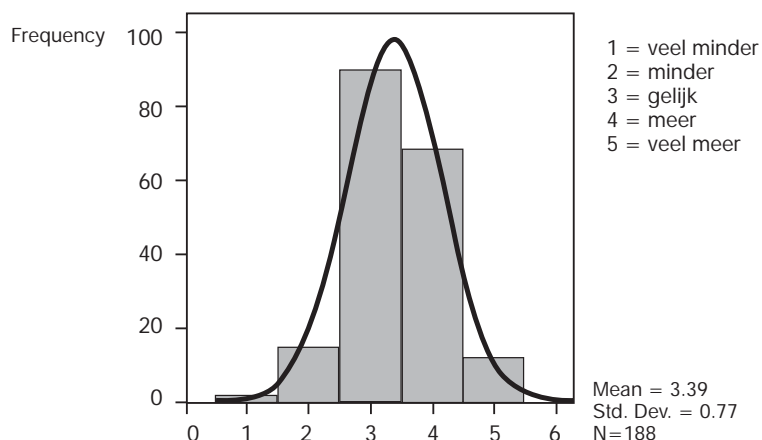
Naar deze contacten werd een email gestuurd met bijhorende link. Tussentijds werd ook een remindermail verstuurd naar de contacten die nog niet geantwoord hadden. Deze link gaf toegang tot de webbased vragenlijst (zie appendix). De vragenlijst kon hierbij eenmalig van hetzelfde emailadres vervolledigd worden; wel konden eventuele wijzigingen vanop hetzelfde adres aangebracht worden. De vragenlijst stond online gedurende anderhalve maand, van 16 februari tot 23 maart 2007. De uiteindelijke respons bedroeg 233 bedrijven, dit is 8,4%. Voor een onderzoek van dergelijke omvang en met dergelijke diepgang, is dit zeker bevredigend. Bovendien is het zo dat de enquête zich ook richtte tot de klein(ere) bedrijven, en de ervaring leert dat precies deze bedrijven minder geneigd zijn om deel te nemen aan enquêtes. De vragenlijst werd hoofdzakelijk ingevuld door het algemeen management, zoals gevraagd was in de vragenlijst.

Tabel 1: Respondenten

	N
Raad van bestuur	18
Algemeen Management	117
Finance	7
HR	10
Marketing & Sales	7
Andere	8

In de volgende figuren wordt een overzicht gegeven van de kenmerken van de bedrijven in de steekproef. De figuren voor de spreiding van winstgevendheid en omzet in vergelijking met de belangrijkste sectorgenoten zijn nagenoeg normaal verdeeld. Bij beide figuren komen de scores 1 tot 5 overeen met veel minder, minder, gelijk, meer en veel meer. De lichtschiene verdeling naar rechts kan wijzen op sociale wenselijkheid met betrekking tot de relatieve winstgevendheid en groei in omzet.

Figuur 6: Spreiding winstgevendheid

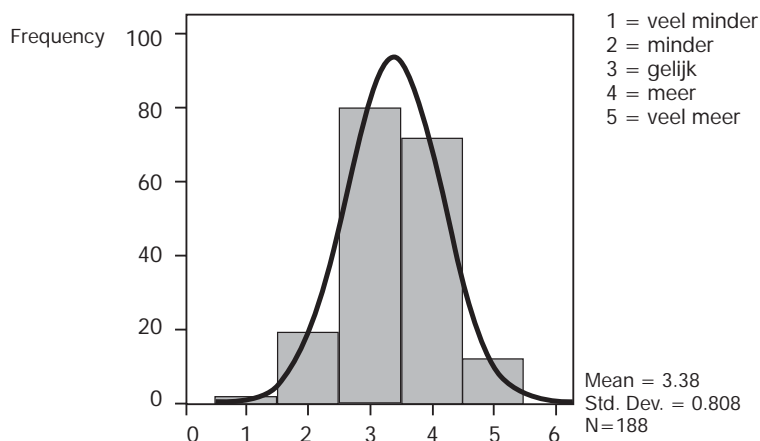


Hoe scoort de onderneming in vergelijking met de belangrijkste sectorgenoten op het gebied van winstgevendheid?





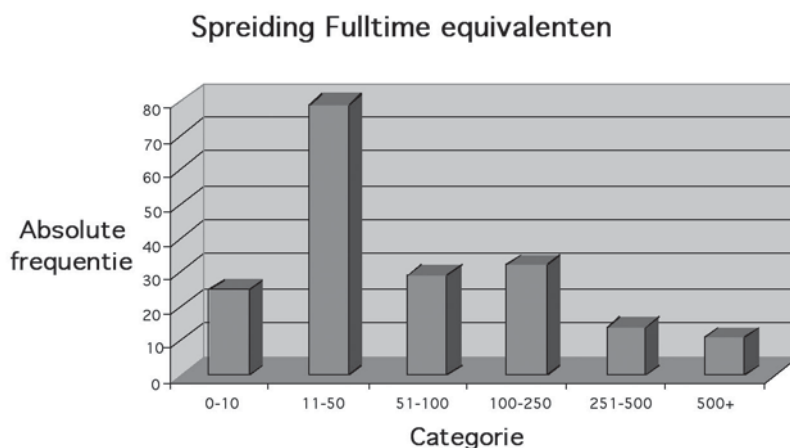
Figuur 7: Spreiding groei in omzet



Hoe scoort de onderneming in vergelijking met de belangrijkste sectorgenoten qua groei in omzet?

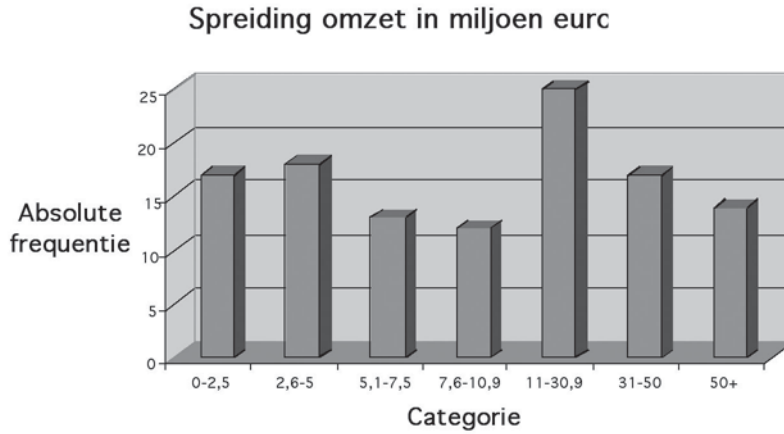
Het aantal personeelsleden op fulltime basis en de omzet van de familiebedrijven in de steekproef is relatief sterk geconcentreerd. Het grootste deel van de familiebedrijven in de steekproef heeft minder dan 100 fulltime equivalenten, met nog een grotere concentratie van familiebedrijven met minder dan 50 fulltime equivalenten. Het grootste deel van de familiebedrijven heeft een omzet kleiner dan 10.000.000 euro. Wat de oprichtingsdatum betreft is er een vrij grote spreiding, maar het is wel zo dat de meerderheid van de bedrijven opgericht zijn na 1950. Om nog beter inzicht te geven in de spreiding van de drie kenmerken wordt de mediaan in beschouwing genomen. De mediaan is het middelpunt van de verdeling en als kengetal minder gevoelig voor extremen. De mediaan voor het aantal fulltime equivalenten, de omzet en de oprichtingsdatum is respectievelijk gelijk aan 47, 9.950.000 euro en 1962. Het valt verder op dat er sprake is van een sterke concentratie voor wat betreft de ligging van de exploitatiezetel van het familiebedrijf. Vooral West-Vlaanderen, maar ook Oost-Vlaanderen zijn sterk vertegenwoordigd. Gezien er geen cijfers beschikbaar zijn over de spreiding van familiebedrijven in Vlaanderen, kan geen uitspraak gedaan worden over de representativiteit van de gegevens.

Figuur 8: Spreiding aantal FTE

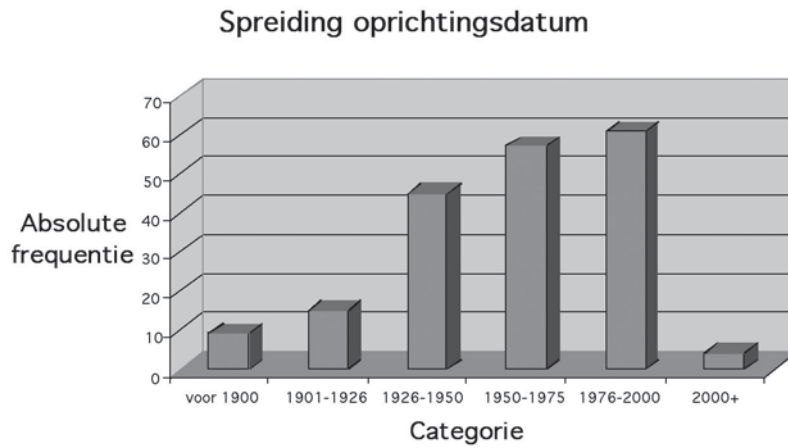




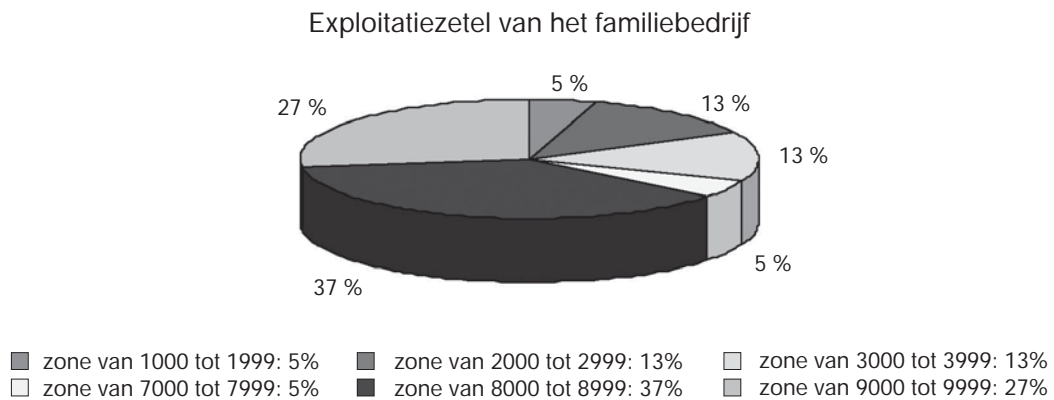
Figuur 9: Spreiding omzet



Figuur 10: Spreiding oprichtingsdatum



Figuur 11: Spreiding van de respondenten naar gelang provincie





## 5.2 Variabelen en meetschalen

De vragen opgenomen in de vragenlijst kunnen in vijf grote thema's onderverdeeld worden, die achter-eenvolgens besproken worden:

1. Kenmerken van het familiebedrijf
2. Het voorkomen van comités
3. Het verloningsbeleid
4. Het voorkomen van verloningscomponenten
5. Het gebruik van verloningscriteria.

Bij de kenmerken van het familiebedrijf kan een onderscheid gemaakt worden naar kenmerken die eigen zijn aan ieder bedrijf zoals de omzet en het aantal fulltime equivalenten. Hierbij aansluitend wordt gepeild naar de manier waarop familiebedrijven zich positioneren ten aanzien van hun belangrijkste sectorgenoten op het gebied van winstgevendheid en groei in omzet. De antwoordmogelijkheden variëren van veel minder tot veel meer op een 5-puntenschaal. Een tweede soort vragen bij kenmerken van het familiebedrijf peilt naar kenmerken van het familiebedrijf 'an sich'. Hierbij wordt onder meer nagegaan welk percentage van de aandelen in het bezit is van de familie, hoeveel families/generaties er aandeelhouder zijn en of de CEO deel uitmaakt van de familie. Bij deze vragen wordt er telkens gevraagd naar de absolute waarde.

Een tweede thema is het voorkomen van verschillende organen/comités. Hier kan het familiebedrijf als kenmerk ook in beschouwing worden genomen. Enerzijds wordt gepeild naar het voorkomen van een directiecomité en een remuneratiecomité, anderzijds wordt de aanwezigheid van een familiecharter en een familieforum ook bevraagd. De aanwezigheid van al deze comités wordt bevraagd door middel van 'ja-nee' vragen. Bovendien wordt voor de dagelijkse leiding en het remuneratiecomité de samenstelling bevraagd. Bij de dagelijkse leiding wordt naar het aantal familieleden gevraagd, bij het remuneratiecomité naar de exacte samenstelling. Dit betekent dat naast het aantal familieleden, ook gepeild wordt naar het aantal externe bestuurders, HR-officers, e.d.

De variabelen in het kader van het verloningsbeleid peilen naar het gebruik van criteria voor het opstellen van het verloningsbeleid. Daarnaast wordt ook nagegaan of er een verschil is in verloning tussen familieleden en niet-familieleden. De antwoordcategorieën bij deze vragen variëren van helemaal niet akkoord tot helemaal akkoord.

In een laatste onderdeel wordt specifiek ingegaan op de verloning van directieleden in het familiebedrijf. Hierbij wordt telkens een onderscheid gemaakt tussen familieleden in de directie en niet-familieleden in directie. Binnen dit laatste onderdeel, worden de verloningcomponenten en de criteria voor het vast salaris en de bonus onderzocht. Door middel van aanvinken kan hierbij een bepaalde verloningsvorm of een verloningscriterium aangeduid worden. Aansluitend wordt door middel van ja-nee vragen ook gepeild naar het gebruik van marktgegevens en benchmarks voor de verloning van directie. Voor de niet-directieleden worden de verschillende bovenstaande aspecten meer algemeen bevraagd, gezien de focus van het onderzoek. Er wordt bijvoorbeeld gepeild naar het bestaan van een bonus voor arbeiders, bedienden en kaderleden. De achterliggende filosofie en de criteria voor het verlonen worden eveneens bevraagd, echter zonder verdere opsplitsing en detaillering.

## 5.3 Beperkingen van het onderzoek

Binnen het onderzoek naar verloning in familiebedrijven zijn er drie aspecten die in rekening moeten gebracht worden bij het interpreteren van de data. Een eerste aspect is de definiëring van het familiebedrijf. Binnen dit onderzoek werden familiebedrijven eerder gezien als een continuüm waarbij de invloed van de familie op verschillende componenten kan weergegeven worden. Dit betekent dat bedrijven niet geselecteerd zijn op bijvoorbeeld volgende kenmerken: het bedrijf moet minimum drie leden hebben



die actief zijn in het bedrijf, het bedrijf moet minimum twee generaties hebben die controle hebben gehad over familiebedrijf of de huidige generatie moet de intentie hebben om een opvolger binnen de familie aan te stellen (Kenyon-Rouvinez & Ward, 2005, pp1-2).

Een tweede opmerking betreft de lage respons bij sommige vragen. Dit betekent vooreerst dat er bij de interpretatie van bepaalde resultaten rekening moet gehouden worden met het beperkt aantal waarnemingen. Bepaalde conclusies en vaststellingen kunnen hierdoor moeilijker veralgemeend worden. Daarnaast betekent dit ook dat de transparantie van de verschillende aspecten van verloning, nog niet optimaal is. Het is ook mogelijk dat onwetendheid aan de basis ligt van het niet geven van een antwoord.

Een laatste beperking heeft te maken met de vorm van de vragenlijst. Gezien de relatief lange vragenlijst werd bij enkele vragen, waaronder de verloningscomponenten en de verloningscriteria, gekozen voor het aanvinken. Hierdoor is het percentage neen-antwoorden niet geregistreerd omdat het niet beantwoorden twee betekenissen kan hebben, namelijk het niet voorkomen ervan of het niet geven van een antwoord.



## 6 Resultaten

### 6.1 Beschrijvende Statistiek

Binnen de beschrijvende statistiek wordt een onderscheid gemaakt tussen drie onderdelen, namelijk corporate governancegerelateerde kenmerken, de besluitvorming rond verloning en het verloningsmanagement.

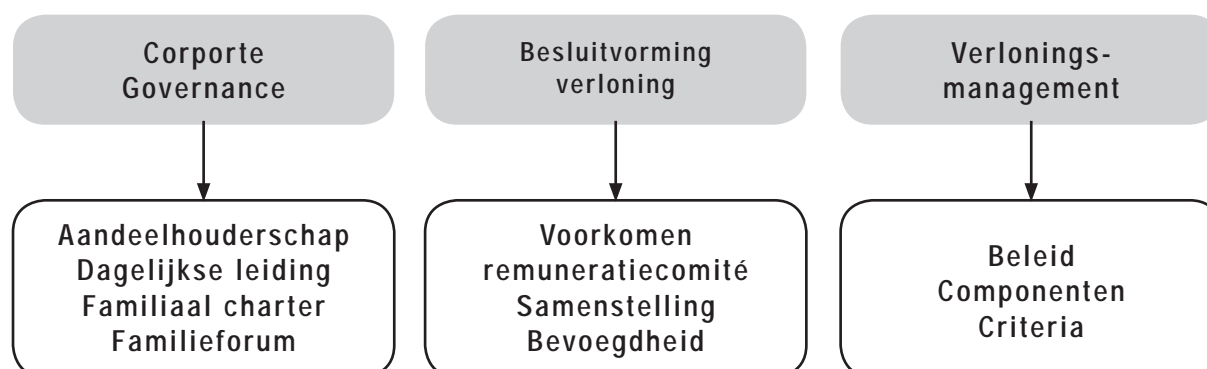
Bij de corporate governancegerelateerde kenmerken wordt dieper ingegaan op de structuur van het aandeelhouderschap binnen het familiebedrijf en de manier waarop de dagelijkse leiding is opgebouwd.

In een tweede onderdeel wordt de besluitvorming rond verloning besproken. Hierin gaat de aandacht vooreerst uit naar de aanwezigheid van verschillende organen die verantwoordelijk zijn voor verloning. Daarnaast wordt dieper ingegaan op wie een adviserende of beslissende rol heeft bij het opstellen van het verloningsbeleid voor directieleden. Binnen het onderdeel besluitvorming voor verloning, wordt ten slotte stilgestaan bij de samenstelling van het remuneratiecomité.

Een laatste onderdeel, het verloningsmanagement is opgesplitst in drie onderdelen, namelijk het verloningsbeleid, de verloningscomponenten en de verloningscriteria. Binnen die onderdelen wordt een onderscheid gemaakt tussen directieleden en niet-directieleden. De directieleden worden bovendien onderverdeeld in familieleden behorend tot de directie en niet-familieleden behorend tot de directie.

Schematisch komen we tot de volgende figuur:

*Figuur 12: Bestudeerde componenten van verloning*



#### 6.1.1 Corporate governancegerelateerde kenmerken

##### 6.1.1.1 Aandeelhouderschap

Een eerste luik binnen de corporate governancegerelateerde kenmerken besteedt aandacht aan de kenmerken van het aandeelhouderschap binnen het familiebedrijf. Hierbij wordt eerst de eigendomspreiding in acht genomen. Uit de cijfers kan afgeleid worden dat het grootste deel van de familiebedrijven in de steekproef zich in de eerste fase van de eigendomsspreiding bevinden, namelijk het familiebedrijf met een controlerende eigenaar.



Tabel 2: Eigendomsspreiding

	Absolute frequentie	Relatieve frequentie
Controlerende eigenaar	101	56%
Team van zussen en broers	65	36%
Netwerk van neven en nichten	14	8%
N	180	

De bedrijven waarin één familie aandeelhouder is, zijn het sterkst vertegenwoordigd in de steekproef, namelijk bij 111 respondenten (47,6%). Familiebedrijven met twee en drie families maken respectievelijk 14,2 en 10,7 % uit van de respondenten (resp. 33 en 25 bedrijven). Ook de spreiding naar gelang de actieve generaties is beperkt. Zoals kan afgeleid worden uit onderstaande tabel is het aantal generaties die aandeelhouder zijn en op een bepaalde manier actief zijn in het familiebedrijf, doorgaans beperkt tot 1 of 2 generaties.

Naast de spreiding inzake aandeelhouderschap op het vlak van het aantal families en het aantal generaties, kan binnen het aandeelhouderschap van het familiebedrijf ook de familie ten aanzien van externe aandeelhouders uitgezet worden. Hier komt een opmerkelijk resultaat naar voor. In 86,3% van de bedrijven in de steekproef, heeft de familie de volle 100% van de aandelen in bezit. Slechts bij vier procent van de familiebedrijven is de helft van de aandelen in handen van niet-familieleden. De spreiding inzake samenstelling van het aandeelhouderschap binnen familiebedrijven is dus zeer klein.

Een laatste onderdeel binnen het aandeelhouderschap, bespreekt twee comités op basis van het familieaandeelhouderschap, namelijk het familieforum en het familiaal charter. Het samenkomen van de familiale aandeelhouders in een familieforum komt in 34% van de familiebedrijven voor. Het opstellen van een familiaal charter is in 26% van de familiebedrijven van toepassing. In nagenoeg alle familiebedrijven wordt een familielid als CEO aangesteld.

Tabel 3: Corporate governancegerelateerde kenmerken in het familiebedrijf

	N	Ja		Nee	
		Absolute frequentie	Relatieve frequentie	Absolute frequentie	Relatieve frequentie
Familiaal charter	183	47	26%	136	74%
Samenkomst familiale aandeelhouders in een familieforum	184	63	34%	121	66%
CEO maakt deel uit van de familie	182	171	94%	11	6%



Tabel 4: Het aandeelhouderschap

	N	0		1		2		3		4	
		Abs. freq.	Rel. freq.	Abs. freq.	Rel. freq.	Abs. freq.	Rel. freq.	Abs. freq.	Rel. freq.	Abs. freq.	Rel. freq.
Aantal generaties die aandeelhouder zijn, zijn actief in het bedrijf	183	7	4%	90	49%	82	45%	4	2%	0	0%
Aantal generaties vertegenwoordigd in de directie	176	8	5%	96	55%	70	40%	0	0%	2	1%
Aantal personen van familie (die aandeelhouder zijn) werkzaam in het bedrijf	183	5	3%	30	16%	67	37%	46	25%	35*	19%
Aantal generaties zijn aandeelhouder in het bedrijf	182	6	3%	89	49%	81	45%	4	2%	2	1%

### 6.1.1.2 Dagelijkse leiding

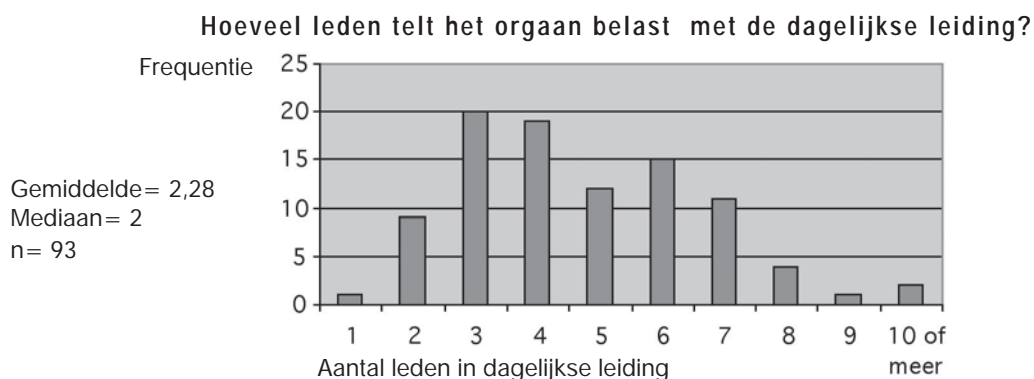
In de verschillende onderstaande tabellen en figuren wordt een overzicht gegeven van de aanwezigheid van een formeel orgaan voor de dagelijkse leiding of een directie. Daarnaast komt ook de samenstelling van dit formeel orgaan en de directie aan bod. Niet alleen het aantal leden wordt hierbij in beschouwing genomen, maar ook het aantal leden die een familieband hebben.

Tabel 5: Een formeel orgaan voor de dagelijkse leiding

	N	Ja		Nee	
		Absolute frequentie	Relatieve frequentie	Absolute frequentie	Relatieve frequentie
Formeel orgaan belast met de dagelijkse leiding (executive committee, management)	223	108	48%	115	52%

Uit de resultaten voor het voorkomen van een formeel orgaan voor de dagelijkse leiding, blijkt dat slechts de helft van de familiebedrijven een formeel orgaan dat verantwoordelijk is voor de dagelijkse leiding, hebben ingesteld.

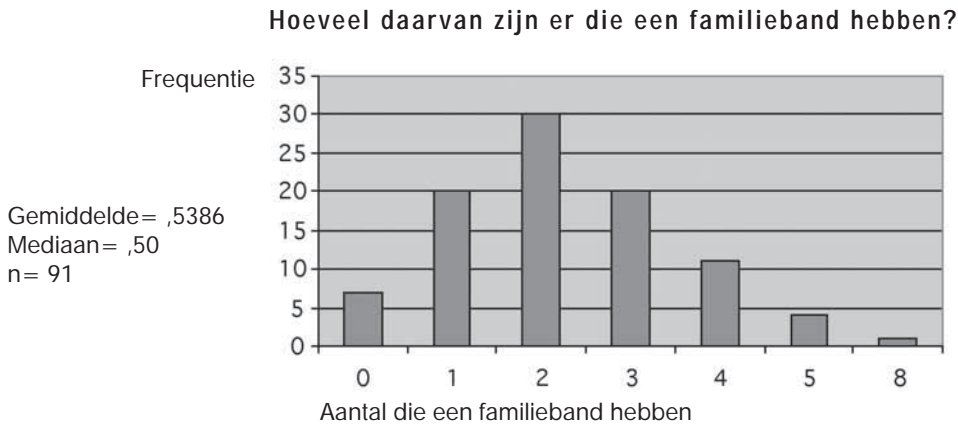
Figuur 13: Spreiding aantal leden in de directie indien een formeel orgaan voor de dagelijkse leiding is ingesteld





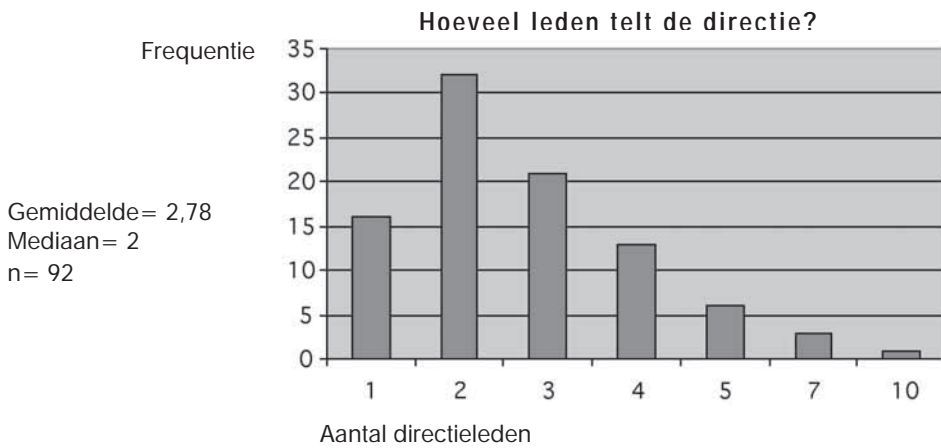
De meerderheid van de bedrijven die een formeel orgaan hebben ingesteld dat belast is met de dagelijkse leiding, hebben ervoor gekozen om tussen de 3 en de 5 personen te laten deel uitmaken van dit orgaan.

*Figuur 14: Spreiding aantal leden in formeel orgaan voor dagelijkse leiding die een familieband hebben*



Indien er een formeel orgaan voor de dagelijkse leiding is ingesteld, zijn het duidelijk niet altijd de familieleden die deel uitmaken van dit orgaan. De grootste groep van de ondernemingen die een formeel directieorgaan hebben ingesteld, tellen 1 à 2 familieleden in dit orgaan. Dit terwijl hiervoor kon worden vastgesteld dat het orgaan op zich in de meerderheid van de gevallen tussen 3 en 5 leden telt.

*Figuur 15: Spreiding aantal leden in de directie indien geen formeel orgaan is ingesteld dat belast is met de dagelijkse leiding*

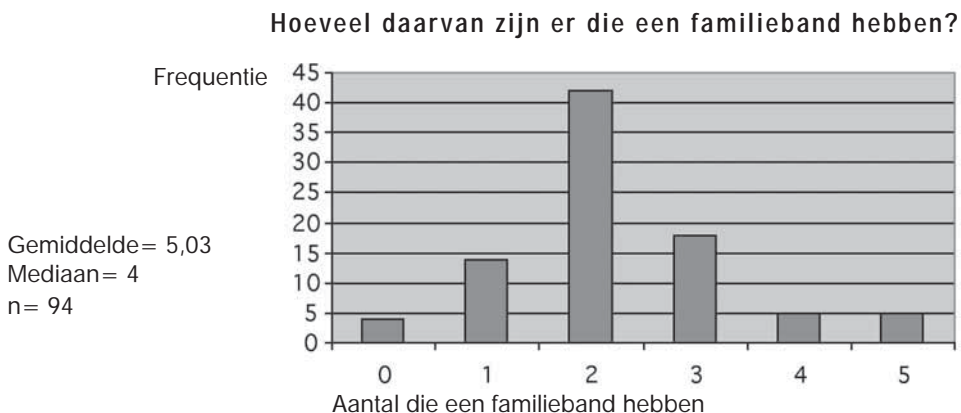






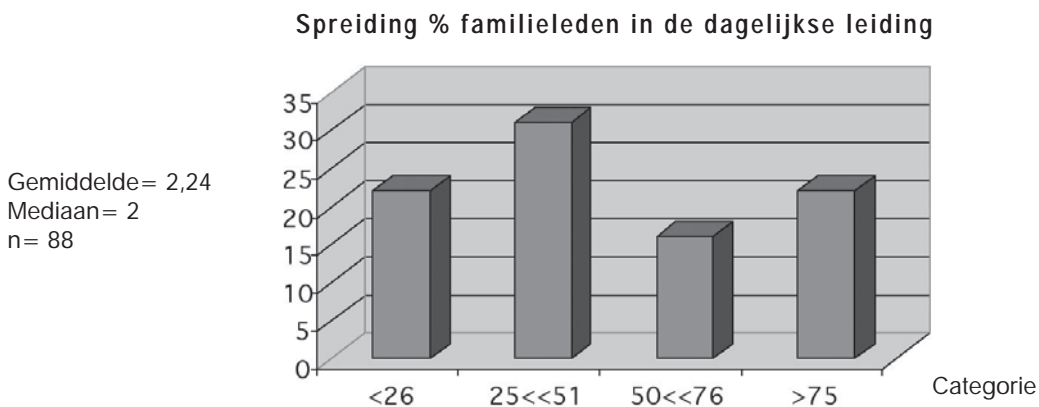
Indien de directie niet is ingesteld d.m.v. een formeel orgaan, maken blijkbaar ook minder leden deel uit van de directie. Daar waar bij een formeel orgaan in een meerderheid van de gevallen nog tussen de 3 en de 5 leden deel uitmaken van het formeel orgaan, telt de overgrote meerderheid tussen 1 en 3 directieleden indien er geen formeel orgaan is ingesteld.

*Figuur 16: Spreiding aantal leden in de directie die een familieband hebben indien geen formeel orgaan is ingesteld dat belast is met de dagelijkse leiding*

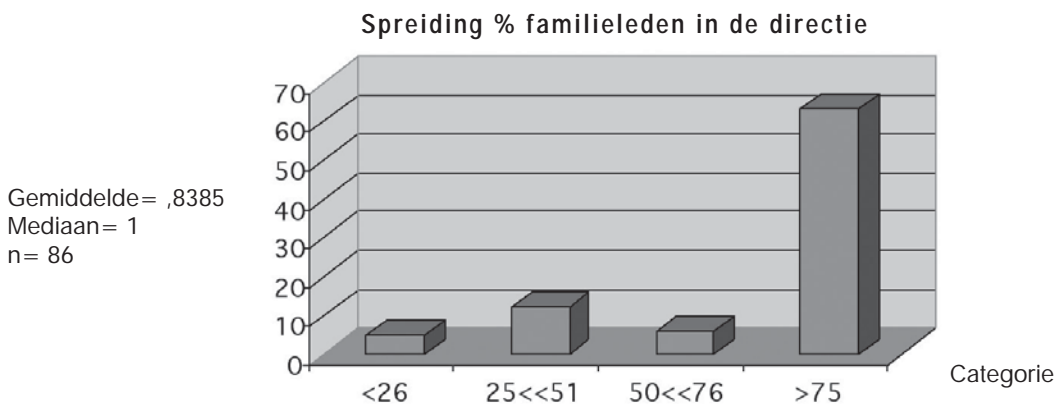


Hier kan een duidelijk kleinere 'gap' worden vastgesteld in vergelijking met de aanwezigheid van een formeel orgaan, wat doet vermoeden dat de familie veel sterker in de directie is vertegenwoordigd indien geen formeel orgaan is ingesteld dat belast werd met de dagelijkse leiding.

*Figuur 17: Spreiding % familieleden in formeel orgaan voor dagelijkse leiding*



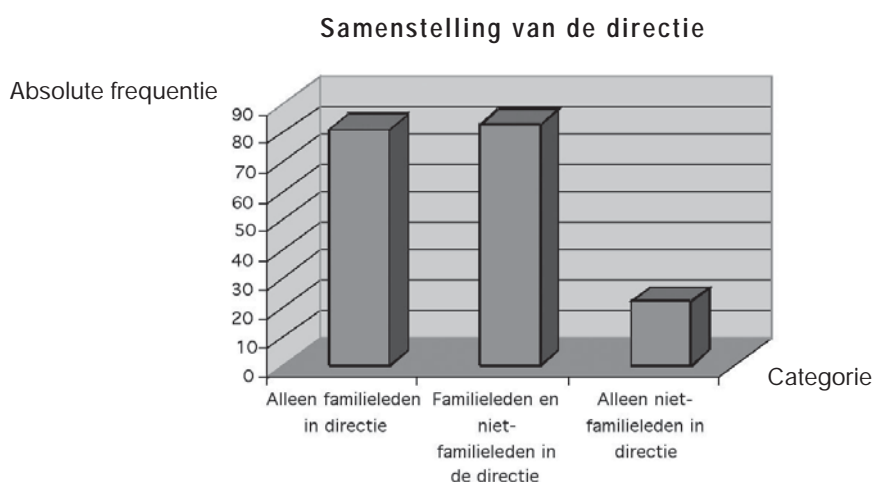
*Figuur 18: Spreiding % familieleden in de directie indien geen formeel orgaan is ingesteld dat belast is met de dagelijkse leiding*





De voorgaande figuren bevestigen het vermoeden dat hiervoor reeds werd geuit. Blijkbaar gaat het instellen van een formeel orgaan dat belast is met de dagelijkse leiding, ook gepaard met een relatief kleinere aanwezigheid van de familie in de directie, in vergelijking tot de familiebedrijven waar er (nog) geen formeel orgaan is ingesteld. Als er geen formeel orgaan is ingesteld, maken de familieleden duidelijk de absolute meerderheid uit in de directie. Indien er wel een formeel orgaan aanwezig is, is er een veel sterkere spreiding aanwezig, waarbij in heel wat gevallen de familie zelfs minder dan de helft van de directieleden aanlevert.

*Figuur 19: Samenstelling van de directie*



De meerderheid van de familiebedrijven hebben dus een directie waar familieleden deel van uitmaken. Evenveel familiebedrijven hebben alleen familieleden in de directie of familieleden en niet-familieleden in de directie. Wanneer we het percentage familieleden in de directie en het aantal familiebedrijven die enkel niet-familieleden in de directie hebben in beschouwing nemen, dan kunnen we een sterke aanwezigheid van de familie in de directie vaststellen.

#### Corporate governance gerelateerde kenmerken

- De meerderheid van de bedrijven in de steekproef, heeft een controlerende eigenaar. Er zijn er echter ook heel wat waarbij het gaat om een team van broers en zussen.
- In bijna alle bedrijven maakt de CEO deel uit van de familie.
- Het familiaal charter en het familieforum zijn nog niet volledig ingeburgerd.
- In zo goed als alle bedrijven, zijn 1 à 2 generaties vertegenwoordigd in de directie. Hetzelfde geldt voor het aantal generaties die actief zijn in het bedrijf.
- Zo goed als de helft van de familiebedrijven uit de steekproef, hebben een formeel orgaan ingesteld dat belast is met de dagelijkse leiding. Indien een dergelijk formeel orgaan aanwezig is, wordt er meer voor geopteerd om ook niet-familieleden deel te laten uitmaken van de directie.



## 6.1.2 Besluitvorming rond verloning

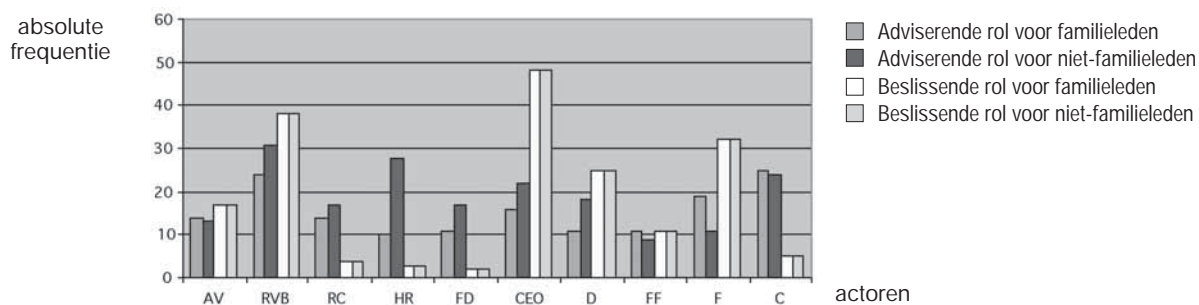
Voor de verloning van directieleden binnen bedrijven, wordt doorgaans een beroep gedaan op verschillende comités en/of personen die hierin gespecialiseerd zijn. In het onderzoek naar verloning in familiebedrijven werd hierbij een onderscheid gemaakt tussen HR management, het remuneratiecomité en het bestaan van een effectief uitgeschreven verloningsbeleid. Het remuneratiecomité is slechts in 24 familiebedrijven die deel uitmaken van de steekproef aanwezig. Men zou kunnen afleiden dat er aan HR in het algemeen reeds meer aandacht is uitgegaan omdat er in 52% van de bedrijven een persoon aanwezig is die zich uitsluitend bezighoudt met HR management. Het is inderdaad zo dat het hier dan niet enkel gaat om directiegerelateerde issues, maar ook meer algemene personeelszaken. Men zou een volledig uitgeschreven verloningsbeleid kunnen aanzien als een kenmerk van 'professionaliteit' op het vlak van remuneratiemanagement. Een dergelijk verloningsbeleid expliciteert de keuzes die men wil maken (cfr. supra). Toch komt dit nog niet frequent voor in het familiebedrijf: slechts 16% van de bedrijven uit de steekproef beschikken over een uitgeschreven verloningsbeleid voor directieleden. Het valt wel op dat dit aandeel stijgt als we het hebben over de niet-directieleden. Dan heeft namelijk 29% een uitgeschreven verloningsbeleid uitgewerkt.

Tabel 6: Besluitvorming rond verloning

	N	Ja		Nee	
		Absolute frequentie	Relatieve frequentie	Absolute frequentie	Relatieve frequentie
Een of meerdere personen die zich uitsluitend bezighoudt met personeelsbeheer/ HR management	205	107	52%	98	48%
Formeel orgaan dat zich bezighoudt met verloning van directieleden	205	24	12%	181	88%
Een uitgeschreven verloningsbeleid voor directieleden	179	29	16%	150	84%
Een uitgeschreven verloningsbeleid voor niet-directieleden	181	53	29%	128	71%

Een eerste component van verloning is de aanwezigheid van verschillende organen in functie van verloning. Een tweede component peilt naar de rol die de verschillende organen/personen spelen in het bepalen van het verloningsbeleid. Een eerste opmerkelijk resultaat is de gelijke trend voor familieleden en niet-familieleden in de directie, althans voor wat de beslissende rol betreft. Voor beide groepen staan drie actoren bij het beslissingsproces centraal. Dit is in hoofdzaak de CEO, gevolgd door de Raad van Bestuur en de familie. Rekening houdend met het feit dat de CEO nagenoeg altijd deel uitmaakt van de familie, kan men zich vragen stellen bij de onafhankelijkheid, gegeven de vaststelling dat het precies de CEO is die het meest werd aangeduid als een beslissingnemer op het vlak van de verloning van de directieleden die behoren tot de familie. Als men specifiek aandacht besteedt aan de niet-familieleden in de directie, kan worden vastgesteld dat HR een belangrijke adviserende rol heeft voor wat de verloning betreft. Het blijven echter wel de CEO, de Raad van Bestuur en de familie die de beslissingen nemen.

Figuur 20: Het bepalen van het verloningsbeleid





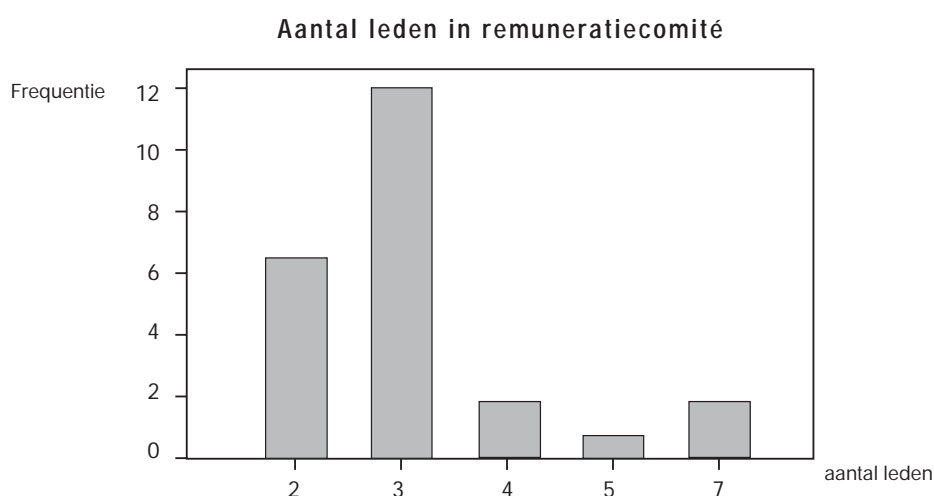
Tabel 7: Het bepalen van het verloningsbeleid

	Familieleden		Niet-familieleden	
	Adviserende rol	Beslissende rol	Adviserende rol	Beslissende rol
Algemene vergadering	14	17	13	17
Raad van Bestuur	24	38	31	38
Remuneratiecomité/bezoldigingscomité	14	4	17	4
Personeelsverantwoordelijke/HR-manager	10	3	28	3
Financieel directeur	11	2	17	2
Afgevaardigd bestuurder/ CEO/ zaakvoerder	16	48	22	48
Directie	11	25	18	25
Het familieforum	11	11	9	11
De familie	19	32	11	32
(externe) Consultant	25	5	24	5

Hoewel slechts 24 familiebedrijven over een remuneratiecomité beschikken, wordt hier toch nog even stilgestaan bij deze groep. Het remuneratiecomité bestaat doorgaans uit 2 tot 3 leden. In de meeste gevallen zetelen er ook familieleden in dit remuneratiecomité. In een niet onbelangrijke groep gaat het zelfs over de meerderheid.

Tabel 8 gaat verder in op de samenstelling van het remuneratiecomité door na te gaan welke hoedanigheden er vertegenwoordigd zijn. De percentages die worden weergegeven, staan niet in verhouding tot het aantal bedrijven, maar wel tot de totaliteit aan hoedanigheden die vertegenwoordigd zijn in remuneratiecomités in de steekproef. Het valt op dat het in 36% van de personen gaat om mensen die deel uitmaken van het directiecomité. Dit vormt opnieuw een bevestiging dat er bijzondere aandacht moet besteed worden aan de onafhankelijkheid. Het valt ook nog op dat toch een aantal bedrijven ook een externe expert opnemen in hun remuneratiecomité. Het kan hierbij gaan om een consultant, maar evenzeer om experts uit andere bedrijven, de academische wereld, enz.

Figuur 21: Spreiding aantal leden van het remuneratiecomité





Tabel 8: Spreiding percentage familieleden in het remuneratiecomité

Percentage familieleden in het remuneratiecomité	Frequentie
0	1
1-25%	1
26-50%	4
51-75%	2
76-99%	2
100%	3

Tabel 9: Samenstelling van het remuneratiecomité

	Absolute frequentie	Relatieve frequentie
Externe bestuurders	16	21%
Lid van RVB maar niet van DC	20	26%
Lid van DC maar niet van RVB	8	10%
Lid van DC en van RVB	18	23%
Interne HR-specialisten	3	4%
Financieel directeur	1	1%
Externe experts	9	12%
Andere	2	3%
<b>N</b>	<b>77</b>	

### Besluitvorming rond verloning

- Slechts 12% van de bedrijven in de steekproef hebben een remuneratiecomité in het leven geroepen. Als dit zo is, bestaat dit uit 2 à 3 leden, waarbij een niet onbelangrijk aantal deel uitmaakt van de familie. Ook de directieleden zijn goed vertegenwoordigd in het remuneratiecomité. Dit alles brengt met zich mee dat men bijzondere aandacht moet besteden aan de onafhankelijkheid van het remuneratiecomité.
- Een minderheid van de bedrijven beschikt over een uitgeschreven verloningsbeleid.
- De beslissingen rond de verloning van de directie, worden genomen door de CEO, gevolgd door de Raad van Bestuur en de familie.



### 6.1.3 Het verloningsmanagement voor directieleden

#### 6.1.3.1 Het verloningsbeleid voor directieleden

Vooraleer inzicht gegeven wordt in de meer concrete verloningscomponenten en de verloningscriteria voor directieleden in het familiebedrijf, wordt gefocust op het verloningsbeleid. Uit de tabel zijn drie belangrijke bevindingen af te leiden. Er is vooreerst een niet gering aantal familiebedrijven dat een afwijkend verloningssysteem voor familieleden in de directie toepast. Het verschil in loon tussen familieleden en niet-familieleden is bovendien vaak verschillend door de zwaarte van de functie, maar toch zijn er nog 4 bedrijven op 10 waar alle familieleden hetzelfde salaris ontvangen, dus los van de functie. Bovendien krijgen de familieleden in 30% van de gevallen een hoger salaris. Hieruit afleiden dat de familieleden bevoordeeld worden, zou te voorbarig zijn. Het is immers ook mogelijk dat de familieleden een zwaardere functie uitoefenen. Een verband leggen tussen de verloning en het toekomstig aandeelhouderschap, komt duidelijk minder voor.

Tabel 10: Het verloningsbeleid voor directieleden

	N	Ja		Nee	
		Absolute frequentie	Relatieve frequentie	Absolute frequentie	Relatieve frequentie
Het verloningssysteem voor familieleden is afwijkend van het verloningssysteem voor niet-familieleden	142	76	54%	66	46%
Familieleden in de directie worden meer betaald dan niet-familieleden in de directie	125	37	30%	88	70%
Alle familieleden in de directie, krijgen hetzelfde salaris	133	54	41%	79	59%
Familieleden worden wat verloning betreft bevoordeeld ten aanzien van niet-familieleden	126	22	17%	104	83%
Het salaris van familieleden is minder omdat hun aandeelhouderschap is beloofd	140	17	12%	123	88%
Het salaris van familieleden is verschillend door zwaarte van functie	138	84	61%	54	39%

Een opvallend element waarop ook even de nadruk moet worden gelegd, is het aantal respondenten dat een antwoord heeft gegeven op deze vragen. Daar waar de totale steekproef bestaat uit 233 bedrijven, zijn er hier telkens minder dan 150 antwoorden. Dit kan te maken hebben met onwetendheid, maar eveneens met niet-bereidheid om hierop te antwoorden.

Tabel 11: Het gebruik van marktgegevens voor directieleden

	Familieleden				Niet-Familieleden			
	Ja		Neen		Ja		Neen	
	AF	RF	AF	RF	AF	RF	AF	RF
De onderneming doet een beroep op marktgegevens	33	23%	108	77%	40	49%	41	55%
N								

AF = Absolute frequentie

RF = Relatieve frequentie



Zoals bij aanvang reeds werd gesteld, vormt de marktpositionering een belangrijke dimensie van het verloningsbeleid. In het onderzoek werd niet gepeild naar de marktpositie die het bedrijf wil innemen, maar werd wel gevraagd of men soms een beroep doet op marktgegevens. Het valt op dat slechts weinig bedrijven een beroep doen op marktgegevens voor wat de familieleden in de directie betreft. Voor de niet-familieleden ligt de score iets hoger, maar toch blijft 49% een lage score.

Als men nog een stap verder gaat, dan blijkt dat, van de bedrijven die aangaven marktgegevens te raadplegen, er opnieuw een stuk minder zijn die een beroep doen op marktgegevens aangeleverd door consultants. Het aantal bedrijven dat op regelmatige basis marktgegevens opvraagt bij consultants voor de verloning van directieleden, en dan vooral van familieleden in de directie, ligt zeer laag. Dit is een opmerkelijke vaststelling. Wanneer de marktgegevens op regelmatige basis aangevraagd worden gebeurt dit jaarlijks (8 bedrijven) of tweejaarlijks (7 bedrijven) voor de familieleden en eerder jaarlijks (15 bedrijven) voor de niet-familieleden. Het aantal waarnemingen is hierbij echter zeer beperkt. Voor de frequentie van het gebruik van marktgegevens aangeleverd door consultants, antwoorden 15 bedrijven voor de familieleden en 18 bedrijven voor de niet-familieleden.

Tabel 12: Het gebruik van benchmarks voor familieleden en niet-familieleden in de directie

	Familieleden				Niet-Familieleden			
	Ja		Neen		Ja		Neen	
	AF	RF	AF	RF	AF	RF	AF	RF
De onderneming doet een beroep op benchmarks aangeleverd door consultants	14	46%	16	54%	15	63%	9	37%
Deze benchmarks worden daadwerkelijk gevolgd	17	58%	12	42%	21	84%	4	16%

AF = Absolute frequentie

RF = Relatieve frequentie

### 6.1.3.2 De verloningscomponenten voor directieleden

Vooraleer wordt ingegaan op de verschillende verloningsinstrumenten die al dan niet worden toegekend, wordt stilgestaan bij het statuut waaronder de directieleden zijn tewerkgesteld. Dit heeft immers een belangrijke invloed op het al dan niet (kunnen) toekennen van bepaalde verloningsinstrumenten. Uit de onderstaande tabel kan een duidelijk verschil in hoedanigheid afgeleid worden tussen familieleden en niet-familieleden in de directie. Familieleden worden eerder tewerkgesteld als zelfstandige of onder de vorm van een managementvennootschap, daar waar niet-familieleden eerder als werknemer tewerkgesteld worden. Bovendien zijn er ook een aantal bedrijven waar er verschillen zijn tussen familieleden onderling en niet-familieleden onderling.

Tabel 13: Statuut van familieleden en niet-familieleden in de directie

	Familieleden in de directie		Niet-familieleden in de directie	
	Absolute frequentie	Relatieve frequentie	Absolute frequentie	Relatieve frequentie
Werknemer	15	10%	45	54%
Zelfstandige	69	46%	12	14%
Managementvennootschap	32	22%	3	4%
Er zijn verschillende statuten	32	22%	22	28%
N	148		82	



Voor het vergelijken van de verschillende verloningcomponenten tussen familieleden en niet-familieleden in de directie, werden enkel de familiebedrijven in beschouwing genomen die familieleden en/of niet-familieleden in directie hadden en die minstens een van de verloningscomponenten hadden aangeduid. Ook hier kan worden vastgesteld dat niet alle respondenten deze vraag hebben ingevuld. Dit kan te maken hebben met onwetendheid. Maar dit zou verrassend zijn gegeven het feit dat het meestal om de CEO gaat die de vragenlijst heeft ingevuld. Een tweede reden zou kunnen zijn dat men deze gegevens niet wilde invullen. Tot slot is het ook nog mogelijk dat de respondent niet de tijd heeft genomen om op deze meer gedetailleerde vragen te antwoorden.

Met betrekking tot de verschillen in verloningscomponenten wordt op drie punten de aandacht gevestigd. Vooreerst wordt de bonus als verloningscomponent bij niet-familieleden frequenter toegepast dan bij familieleden, hoewel het slechts nog altijd maar de helft van de bedrijven betreft. Bij niet-familieleden maken de andere voordelen zoals verzekeringen bovendien ook een groter aandeel uit van het verloningspakket. Slechts één verloningscomponent maakt een groter deel uit van het verloningspakket van familieleden, namelijk het dividend.

De belangrijkste bevindingen kunnen als volgt worden uitgesplitst:

1. Familieleden in de directie:

- Er wordt vooral gebruik gemaakt van een vast salaris. Variabele, prestatiegerelateerde, verloning (bvb. bonus) komt duidelijk minder voor.
- Het relatief minder voorkomen van verloningscomponenten zoals verzekeringen en pensioenplan, kan te maken hebben met het overwegend zelfstandigenstatuut waarin de familieleden zijn tewerkgesteld.

2. Niet-familieleden in de directie:

- Hoewel variabele verloning meer voorkomt, gaat het toch nog steeds om amper de helft van de bedrijven.
- Vooral de bedrijfswagen, de forfaitaire kostenvergoeding en het pensioenplan zijn populair als aanvullende voordelen.
- Men is niet echt geneigd om ook niet-familieleden die deel uitmaken van de directie, te laten toetreden tot het aandeelhouderschap door dit te integreren in de verloningscomponenten.
- Verzekeringen die sociale risico's afdekken, komen minder voor.





Tabel 14: Verloningscomponenten voor familieleden en niet-familieleden in de directie

	Familieleden		Niet-familieleden	
	Absolute frequentie	Relatieve frequentie	Absolute frequentie	Relatieve frequentie
Vast salaris	122	95%	73	100%
Bonus	29	22%	38	52%
Pensioenplan	47	36%	53	73%
Overlijdensverzekering	38	29%	36	49%
Hospitalisatieverzekering	43	33%	47	64%
Invalideitsverzekering	33	26%	33	45%
Verzekering gewaarborgd inkomen	34	26%	26	36%
Bedrijfswagen	64	50%	64	88%
Maaltijdcheques	10	8%	31	42%
Forfaitaire kostenvergoeding	28	22%	54	74%
Aandelengerelateerde vergoeding	10	8%	10	14%
Dividend	28	22%	4	5%
N	129		73	

Om een nog concreter beeld te kunnen geven, werden ook de resultaten afzonderlijk geanalyseerd voor de niet-familieleden die deel uitmaken van de directie en tewerkgesteld zijn met een werknemerscontract. Ook hier valt op dat er nog mogelijkheden zijn voor verdere variabilisering van de verloning en (para)fiscale optimalisatie, bvb. in de vorm van een groepsverzekering.

Tabel 15: Verloningscomponenten voor niet-familieleden die als werknemer zijn tewerkgesteld

	Niet-familieleden in directie tewerkgesteld als werknemer	
Vast salaris	42	100%
Bonus	23	55%
Pensioenplan	29	69%
Overlijdensverzekering	21	50%
Hospitalisatieverzekering	25	60%
Invalideitsverzekering	17	40%
Verzekering gewaarborgd inkomen	13	31%
Bedrijfswagen	37	88%
Maaltijdcheques	22	52%
Forfaitaire kostenvergoeding	32	76%
Aandelengerelateerde vergoeding	5	12%
Dividend	1	2%
N	42	



Een andere optimalisatietechniek is de salary split. Dit is een techniek waarbij een gedeelte van het inkomen wordt toegekend vanuit het buitenland. Uit de cijfers blijkt dat de familiebedrijven slechts in zeer beperkte mate beroep doen op deze techniek. Nochtans is dit een interessante optimalisatietechniek in geval men effectief ook activiteiten heeft in het buitenland.

Tabel 16: Het gebruik van salary split voor familieleden en niet-familieleden in de directie

	Familieleden		Niet-familieleden	
	Absolute frequentie	Relatieve frequentie	Absolute frequentie	Relatieve frequentie
Salary split: ja	9	6%	18	23%
Salary split: nee	135	94%	61	67%
N	144		79	

### 6.1.3.3 De verloningscriteria voor directieleden

Zowel het vast loon, de evoluties in het vast loon als de variabele verloning, worden 'gestuurd' door onderliggende criteria. Zoals hierboven reeds bleek, wil het onderzoek zeer diepgaand peilen naar de verloningspolitieken en –praktijken in familiebedrijven, en dit vooral bij de directieleden. In dit kader werd dan ook geïnformeerd naar de criteria die ten grondslag liggen aan de bepaling van de stijgingen van het vast loon en de bonus. Ook hier werd als berekeningsbasis enkel die bedrijven weerhouden die op 1 of meerdere criteria hebben geantwoord. En ook hier valt op hoe weinig respondenten de vraag hebben beantwoord, net geen 70, terwijl de totale steekproef bestond uit 233 bedrijven.

Bij beide groepen blijken de prestaties, zowel individueel als op ondernemingsniveau, een belangrijk criterium te zijn bij het verhogen van het vast salaris. Voor niet-directieleden in de familie spelen ook de vaardigheden een belangrijke rol. Wat ook sterk opvalt, is het belang van de categorie 'intuïtief'. Er zijn dus nogal wat familiebedrijven waarin de stijging van de vaste verloning niet gebaseerd is op voorhand vastgelegde, meetbare criteria.

Tabel 17: Verloningscriteria voor een stijging in het vast salaris voor familieleden en niet-familieleden in de directie

Stijging in het vast salaris afhankelijk van:	Familieleden		Niet-familieleden	
	Absolute frequentie	Relatieve frequentie	Absolute frequentie	Relatieve frequentie
Individuele prestaties	32	50%	42	62%
Vaardigheden	20	31%	35	51%
Prestaties van het team	12	19%	24	35%
Prestaties van de onderneming	27	42%	37	54%
Anciënniteit in de onderneming	8	13%	18	26%
Anciënniteit in de functie	7	11%	22	32%
Leeftijd	9	14%	16	24%
Intuïtief bepaald	19	30%	26	38%
Er is geen stijging in het vast salaris mogelijk	4	6%	2	3%
N	64		68	



Tabel 18: Verloningscriteria voor de bonus voor familieleden en niet-familieleden in de directie

Bonus afhankelijk van	Familieleden		Niet-familieleden	
	Absolute frequentie	Relatieve frequentie	Absolute frequentie	Relatieve frequentie
Individuele prestaties	5	36%	15	42%
(groei in) Vaardigheden	3	21%	5	14%
Prestaties van de afdeling	6	43%	14	39%
Prestaties van de onderneming	14	100%	32	89%
Intuitief bepaald	0	0%	5	14%
N	14		36	

Wat de bonus betreft, valt op dat de prestaties van de onderneming duidelijk de belangrijkste factor zijn. Dit wordt op een afstand gevolgd door de prestaties van de afdeling en de individuele prestaties. Dit ligt vrij goed in lijn met hetgeen in de grotere bedrijven gebeurt en wat wordt aanzien als 'common sense' in verloningsmanagement. Een belangrijke opmerking die ook hier weer kan gemaakt worden, is dat er relatief weinig waarnemingen zijn in verhouding tot het totaal aantal respondenten. Uit de beschrijvende statistiek komt naar voor dat 55 familiebedrijven een bonus geven aan de directie.

#### 6.1.4 Het verloningsmanagement voor niet-directieleden

Het verloningsmanagement voor de niet-directieleden is minder uitgebreid bevestigd dan de het verloningsmanagement bij directieleden, gezien de focus van het onderzoek. We hebben voor de niet-directieleden gepeild naar het gebruik van marktgegevens, het gebruik van een functieclassificatiesysteem en het performance management. Voor wat betreft de verloningscomponenten werd het gebruik van een bonus voor verschillende werknemers categorieën bevestigd. De verloningscriteria werden algemeen bevestigd; zonder onderscheid naar vast salaris en bonus.

##### 6.1.4.1 Het verloningsbeleid voor niet-directieleden

Tabel 19: Het gebruik van marktgegevens voor niet-directieleden

	N	Ja		Neen	
		Absolute frequentie	Relatieve frequentie	Absolute frequentie	Relatieve frequentie
De onderneming doet een beroep op marktgegevens met betrekking tot verloning van niet-directieleden	189	71	38%	118	62%

Voor het gebruik van marktgegevens, komen we tot dezelfde vaststelling als bij de directieleden. De minderheid van de ondernemingen doet een beroep op marktgegevens. Dit is wel een bijzonder aandachtspunt gezien het feit dat marktconformiteit toch wordt aanzien als een belangrijk kenmerk van een actief verloningsmanagement.

Wanneer we het gebruik van marktgegevens vervolgens verder uitsplitsten naar het gebruik van benchmarks aangeleverd door consultants, daalt het aantal bedrijven die hierop een beroep doet. Wel is er een groter aantal bedrijven die de benchmarks volgt en die er ook periodiek gebruik van maakt. Het gebruik van benchmarks gebeurt jaarlijks voor 26 familiebedrijven en tweejaarlijks voor 29 familiebedrijven.



Tabel 20: Het gebruik van benchmarks voor niet-directieleden

	N	Ja		Neen	
		Absolute frequentie	Relatieve frequentie	Absolute frequentie	Relatieve frequentie
De onderneming doet een beroep op benchmarks aangeleverd door consultants	63	26	41%	37	59%
De benchmarks worden daadwerkelijk gevolgd	61	43	70%	18	30%

Tabel 21: Performance Management voor niet-directieleden

Niet enkel het gebruik van marktgegevens maakt deel uit van het verloningsbeleid, maar ook het performance management. Er kan worden vastgesteld dat ongeveer de helft van de familiebedrijven in de steekproef prestatie management hanteert, meer bepaald op het vlak van het vooraf bepalen van doelstellingen, het tussentijds opvolgen hiervan en het finaal evalueren van de mate waarin de doelstellingen werden gerealiseerd. Opmerkelijk is wel dat een duidelijk lager aantal familiebedrijven gebruik maakt van vooraf opgestelde schalen om de doelstellingen te evalueren.

Is er in de onderneming een systeem/procedure aanwezig om:	N	Ja		Neen	
		Absolute frequentie	Relatieve frequentie	Absolute frequentie	Relatieve frequentie
Doelstellingen worden bepaald	166	83	50%	83	50%
Het behalen van doelstellingen worden tussentijds opgevolgd	168	69	41%	99	59%
Het behalen van doelstellingen wordt finaal geëvalueerd	168	81	48%	87	52%
Evaluatie van doelstellingen aan de hand van vooraf opgestelde schalen	169	47	28%	122	72%

Tabel 22: Het functieclassificatiesysteem voor niet-familieleden

	N	Ja		Neen	
		Absolute frequentie	Relatieve frequentie	Absolute frequentie	Relatieve frequentie
De onderneming maakt gebruik van een functieclassificatiesysteem op continue basis	192	37	19%	155	81%
Rangschikken van functies in het bedrijf in het kader van externe vergelijking van functiezwarte	143	23	16%	120	84%

Het komt vrij frequent voor dat een functieclassificatiesysteem ten grondslag ligt aan het verloningsmanagement. Het gebruik van dergelijk systeem ligt binnen familiebedrijven blijkbaar zeer laag. Slechts



19% van de familiebedrijven maakt op continue basis gebruik van een functieclassificatiesysteem. De extern ontwikkelde systemen zijn blijkbaar niet populair in het familiebedrijf. Dit zou kunnen verklaard worden door een lagere bruikbaarheid, maar er zijn geen cijfers ter ondersteuning van deze hypothese.

Tabel 23: Soort functieclassificatiesysteem

	Absolute frequentie	Relatieve frequentie
Volledig intern ontwikkeld classificatiesysteem	13	39%
Extern aangekocht classificatiesysteem	5	15%
Mengvorm: extern systeem in belangrijke mate aangepast aan de interne noden	15	46%
<b>N</b>	33	

#### 6.1.4.2 De verloningscomponenten voor niet-directieleden

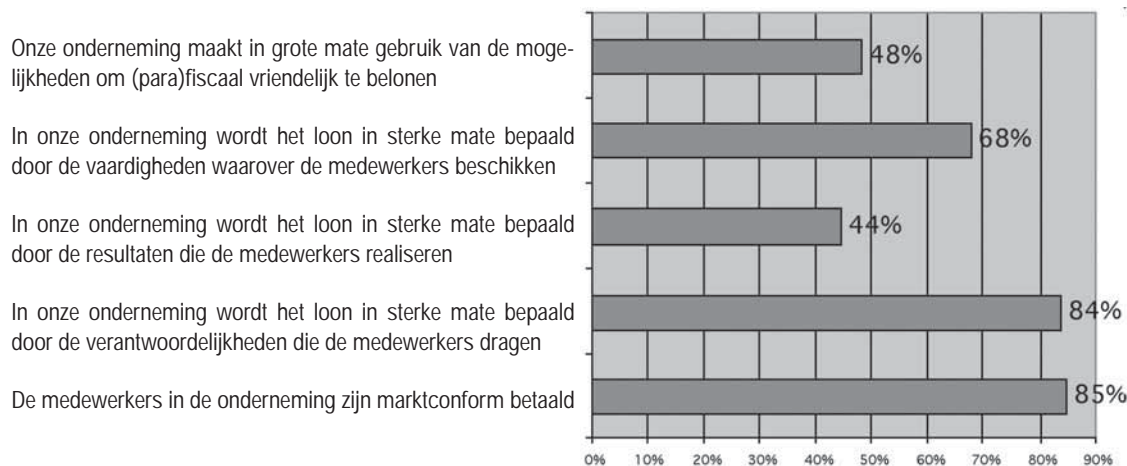
Tabel 24: Het gebruik van een bonussysteem voor niet-directieleden

	Absolute frequentie	Relatieve frequentie	N
Arbeiders	19	12%	160
Bedienden	37	23%	164
Kaderleden	39	36%	107

Voor de niet-directieleden werd het gebruik van een bonus als verloningscomponent in rekening gebracht. Hierbij werd vooreerst nagegaan of de familiebedrijven al dan niet de verschillende werknemerscategorieën in dienst hadden. Het aantal bedrijven is rechts in de kolom terug te vinden. Opmerkelijk hierbij is dat 14 bedrijven geen van bovenstaande categorieën in dienst hadden. Het gaat hierbij vermoedelijk om eenmansbedrijven of bedrijven die bestaan uit een beperkt aantal werknemers. Wat betreft het gebruik van een bonussysteem kan algemeen gesteld worden dat er weinig gebruik wordt gemaakt van een bonus. Het is wel zo dat deze vorm van verloning meer voorkomt naarmate men klimt in de organisatie.

#### 6.1.4.3 De verloningscriteria

Figuur 22: De verloningscriteria voor niet-directieleden





De verloning van de niet-directieleden in het familiebedrijf wordt in hoofdzaak bepaald door de verantwoordelijkheden van de werknemers. Ook de vaardigheden spelen een belangrijke rol. Het valt wel op dat de resultaten die door de werknemers worden geleverd, op een afstand volgen en in minder dan de helft van de bedrijven een bepalende factor zijn. Hier is dus duidelijk nog verdere evolutie mogelijk. Hetzelfde geldt voor het gebruik maken van de mogelijkheden om (para)fiscaal vriendelijk te belonen. Slechts 48% van de bedrijven beweert hiervan in grote mate gebruik te maken. Dit is in lijn met het gebrek aan variabilisering bij de directieleden. Tot slot zijn ook de meerderheid van de respondenten van oordeel dat de medewerkers marktconform verloond worden. Dit staat in schril contrast met het daadwerkelijk gebruik maken marktgegevens. Er bleek immers dat slechts 38% van de bedrijven een beroep doet op marktgegevens voor de verloning van niet-directieleden. Hier schuilt een duidelijke inconsistentie.

### Het verloningsmanagement

- Er kan geen eenduidig beeld worden vastgesteld m.b.t. het verloningsbeleid voor directieleden. In heel wat bedrijven speelt de zwaarte van de functie een belangrijke rol, terwijl toch bij 30% van de bedrijven de familieleden meer betaald worden dan de niet-familieleden in de directie.
- Wat het verloningssysteem voor de directieleden betreft, is er een 50-50 verdeling: 54% van de bedrijven kennen een afwijkend systeem voor familieleden en niet-familieleden in de directie. Anderzijds is het wel zo dat het geen populair gebruik is om familieleden te bevoordelen ten opzichte van niet-familieleden.
- Er wordt slechts in beperkte mate gebruik gemaakt van marktgegevens, dit zowel wat directieleden als niet-directieleden betreft.
- Er zou meer gebruik kunnen gemaakt worden van mogelijkheden tot (para)fiscaal vriendelijk belonen.
- Er is relatief weinig variabilisering in de verloning, dit zowel voor directieleden als niet-directieleden. Bonussystemen komen relatief weinig voor. Als gevolg hiervan zijn er dan ook weinig bedrijven die aangeven dat het loon in sterke mate wordt bepaald door de resultaten die de werknemers realiseren.



## 6.2 Inductieve statistiek en verschillenanalyse

### 6.2.1 Verschillende factoren en variabelen

In dit onderdeel is het de bedoeling om een beter inzicht te verwerven in de verschillende variabelen waarmee het verloningsbeleid, de verloningscomponenten en de verloningcriteria kunnen geassocieerd worden. Er wordt bvb. nagegaan of het antwoordpatroon verschillend is naargelang van de grootte van het bedrijf, de structuur van het aandeelhouderschap, enz. Hiervoor worden eerst verschillende samengestelde variabelen geconstrueerd. In een tweede onderdeel komen verschillende verloningsaspecten aanbod in relatie met het al dan niet voorkomen van een remuneratiecomité.

In tabel 26 wordt beschreven uit welke variabelen de verschillende factoren zijn samengesteld en wat de verdeling ervan is. We beschrijven hierbij de constructie van de verschillende variabelen en hoe de verschillende waarden van de nieuwe variabelen moeten geïnterpreteerd worden.

Een eerste variabele is **grootte**. Hiertoe werden eerst het aantal FTE en de omzet gecategoriseerd. De categorieën werden als volgt samengesteld, kleiner dan 50, tussen de 50 en de 150 en meer dan 150 voor FTE. Voor de omzet was de eerste categorie gelijk aan de familiebedrijven met een omzet gelijk of kleiner dan 10 miljoen euro, een tweede categorie omvatte de familiebedrijven met een omzet van meer dan 10 miljoen euro maar kleiner of gelijk aan 35 miljoen euro. Een derde categorie bevat de familiebedrijven met meer dan 35 miljoen omzet. De waarde van de categorieën (1, 2 of 3) op beide variabelen werden vervolgens opgeteld en onderverdeeld in drie nieuwe groepen, namelijk kleine bedrijven (som is 2), middelgrote bedrijven (som is 3 of 4) en grote bedrijven (som is 5 of 6). Dit betekent dat een klein bedrijf dan omschreven kan worden als een bedrijf met 50 of minder werknemers en een omzet van 10 miljoen euro of minder.

Een tweede variabele is het **aandeelhouderschap**. Hiervoor werden verschillende variabelen rond generaties/families actief in het familiebedrijf in beschouwing genomen. Voor alle vier de vragen werd de volgende categorisering toegepast, de eerste categorie is 1 familie of generatie, de tweede categorie zijn twee families of generaties en derde categorie zijn drie of meer families of generaties. Vervolgens werd opnieuw de som gemaakt van de vier variabelen en werd de som opgesplitst in volgende categorieën: weinig familieleden/generaties actief (som is 4 of 5), relatief weinig familieleden/generaties actief (som is 6 of 7), relatief veel familieleden/generaties actief (som is 8 of 9) en veel familieleden/generaties actief (som is 10-12). De interpretatie is als volgt, categorie 1 zijn familiebedrijven waar hoofdzakelijk 1 familie/generatie actief is in het familiebedrijf, hetzij werkzaam, hetzij als aandeelhouder.

Voor het **voorkomen van corporate governance-organen**, de derde variabele, werd de aanwezigheid van een formeel orgaan voor de dagelijkse leiding, het opstellen van een familiaal charter en het samenkomen van de familiale aandeelhouders in een familieforum in rekening gebracht. Gezien dit alle drie ja-nee vragen waren, kon de som gemakkelijk gemaakt worden en opnieuw onderverdeeld worden in drie categorieën. Een eerste categorie, 'niet ontwikkeld of weinig ontwikkeld' waren de familiebedrijven waarbij geen enkel van de bovenstaande organen aanwezig was. Een derde categorie waren dan de familiebedrijven waarbij alle drie de organen aanwezig waren.

Een laatste geconstrueerde variabele is het **HR & remuneratiemanagement**. De vier vragen waren ja-nee vragen waardoor opnieuw gemakkelijk de som kon gemaakt worden. Een eerste categorie van familiebedrijven zijn de bedrijven die noch een HR-persoon hebben, noch een remuneratiecomité, noch een uitgeschreven verloningsbeleid voor directieleden en niet-directieleden hebben. Een vierde categorie, zijn bedrijven die ofwel alle componenten hebben, ofwel slechts een van de vier componenten niet heeft; dit omdat slechts 24 familiebedrijven over een remuneratiecomité beschikken. Uiteraard zijn er ook tussenliggende gradaties.

De andere variabelen zijn geen samengestelde variabelen maar zijn al gecategoriseerd. Hierbij werden wel de vijf categorieën van de oorspronkelijke variabelen winstgevendheid en groei in omzet omge-



vormd tot drie categorieën, om de interpretatie te vereenvoudigen. De oorspronkelijke categorieën 'veel meer' en 'meer' worden hierbij 'meer', en 'minder' en 'veel minder' worden hierbij 'minder'. Daarnaast werd door een gebrek aan spreiding in samenstelling van het aandeelhouderschap en het al dan niet deel uitmaken van CEO van de familie, enkel het percentage familieleden in de dagelijkse leiding in beschouwing genomen.

Tabel 25: Samengestelde variabelen

Naam van samengestelde variabele	Onderliggende variabelen
Grootte	Hoeveel werknemers telt de onderneming?
	Hoeveel bedraagt de omzet van de onderneming?
Aandeelhouderschap	Hoeveel families zijn er aandeelhouder van het familiebedrijf?
	Hoeveel personen van de familie zijn werkzaam in het familiebedrijf?
	Hoeveel generaties van de families die aandeelhouder zijn, zijn actief in het familiebedrijf?
	Hoeveel generaties zijn aandeelhouder in het familiebedrijf?
Voorkomen van corporate governance-organen	Is er een formeel orgaan belast met de dagelijkse leiding van de onderneming?
	Heeft de familie een familiaal charter opgesteld?
	Komen de familiale aandeelhouders samen in een familieforum?
HR & Remuneratie Management	Beschikt de onderneming over een uitgeschreven verloningsbeleid voor directieleden?
	Beschikt de onderneming over een uitgeschreven verloningsbeleid voor niet-directieleden?
	Heeft de onderneming 1 of meerdere personen die zich uitsluitend bezig houden met het personeelsbeheer/HR management(onderscheid naar gelang familieleden/ niet-familieleden)?
	Is er een formeel orgaan ingesteld dat zich bezig houdt met de verloning van directieleden(remuneratiecomité)?

Tabel 26: Niet-samengestelde variabelen

Naam van samengestelde variabele	Onderliggende categorieën
% Familieleden in de Dagelijkse Leiding	<51%, <100% & =100%
Eigendomsspreiding	Controlerende eigenaar, team van zussen en broers & netwerk van neven en nichten
Winstgevendheid	Meer, gelijk & minder
Groei in omzet	Meer, gelijk & minder

## 6.2.2 Onderlinge relaties tussen factoren

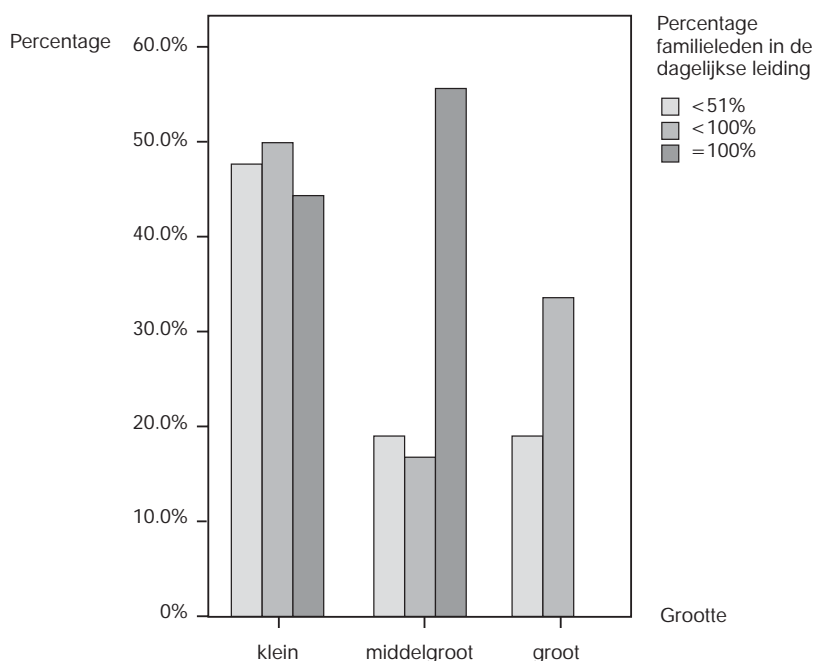
Vooraleer verder in te gaan op het verloningsbeleid en het voorkomen van verloningscomponenten en verloningscriteria in relatie tot de verschillende factoren en variabelen, worden eerst de relaties onderling bekeken. Hierbij werd, gezien de aard van de variabelen (categorisch), gebruik gemaakt van chi-kwadraat testen. Aan de voorwaarden voor de chi-kwadraat toetsen werd niet voldaan, gezien





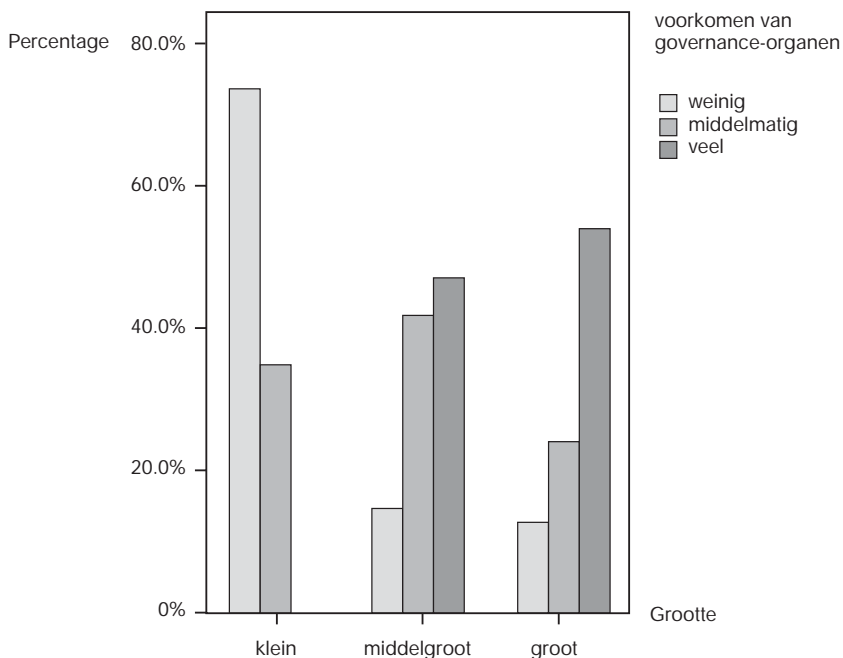
meerdere cellen soms het minimum aantal waarnemingen niet bevatten. De testen waren wel significant. Daarom wordt via onderstaande figuren een indicatie gegeven van mogelijke relaties tussen de variabelen onderling. Uit de onderstaande figuren blijken belangrijke indicaties van relaties naar voor te komen tussen de verschillende variabelen onderling. Bij iedere figuur is de som van gelijkkleurige balkjes gelijk aan 100%.

*Figuur 23: Relatie tussen grootte van het familiebedrijf en percentage familieleden in de dagelijkse leiding*



Een eerste belangrijke factor/kenmerk van het familiebedrijf die in beschouwing wordt genomen, is de grootte. Hierbij komt vooreerst een duidelijke tendens m.b.t. het percentage familieleden in de dagelijkse leiding naar voor. Uit de figuur is namelijk af te leiden dat grotere familiebedrijven de tendens vertonen om een kleiner percentage familieleden in hun dagelijkse leiding hebben.

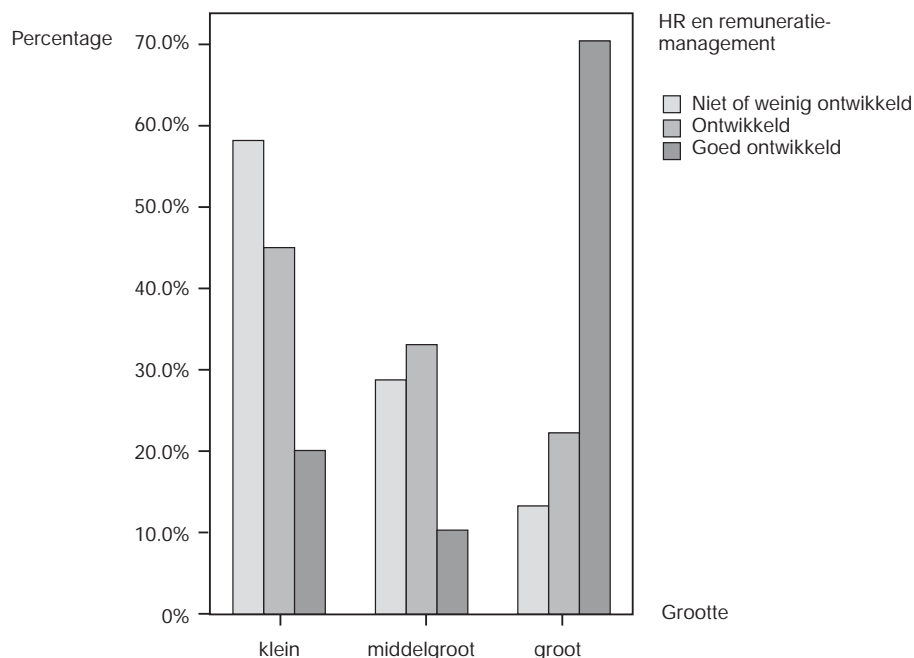
*Figuur 24: Relatie tussen grootte van het familiebedrijf en voorkomen van corporate governance-organen*





Een tweede belangrijke trend is de relatie tussen grootte en het voorkomen van corporate governance-organen, meer bepaald het directiecomité, het familieforum en het familiecharter. Het zal niet echt verbazing wekken dat deze organen sterker aanwezig zijn in de grotere familiebedrijven.

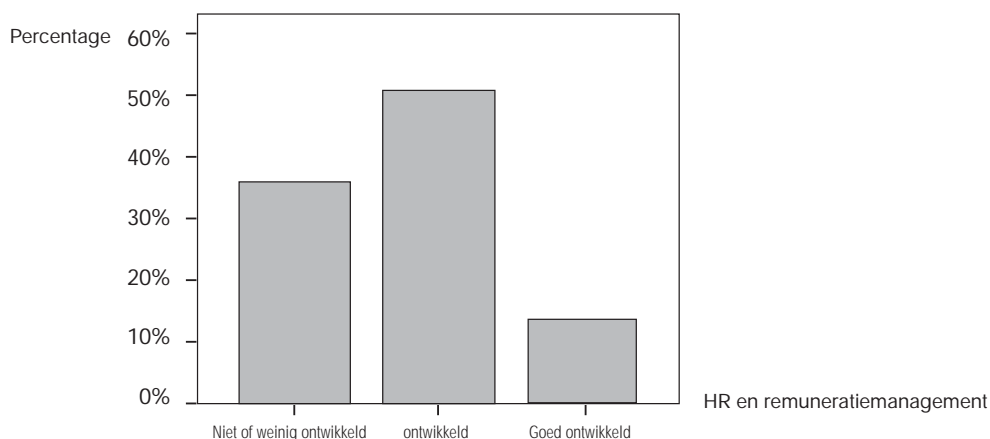
*Figuur 25: Relatie tussen grootte van het familiebedrijf en HR- en remuneratiemanagement*



Ook hier merken we een duidelijk verband tussen de grootte en het HR- en remuneratieverband, in die zin dat een sterk ontwikkeld HR- en remuneratiemanagement duidelijk meer voorkomt bij de grotere ondernemingen.

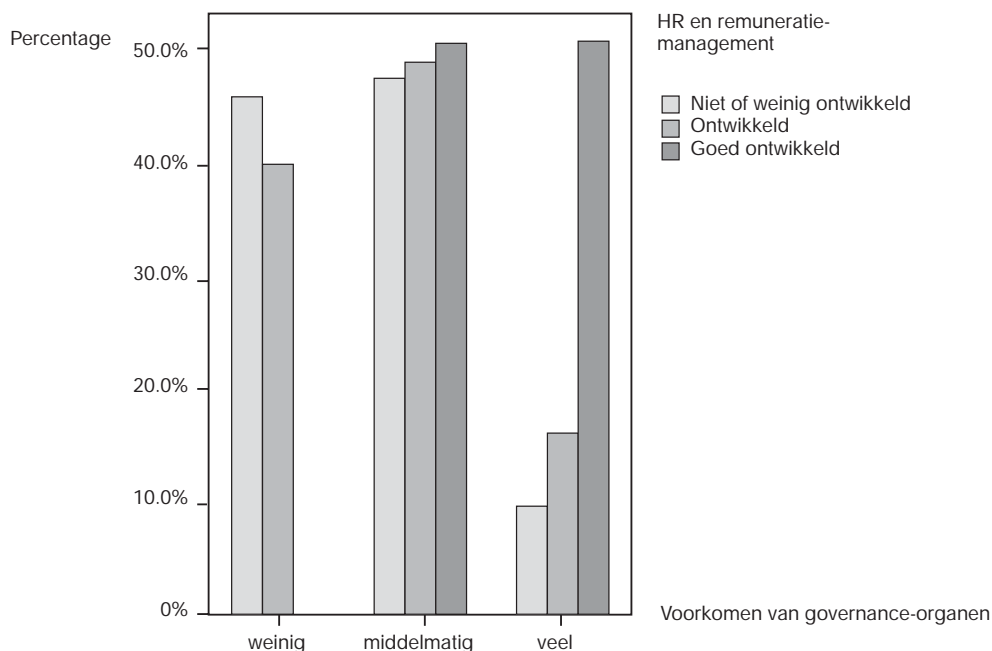
Gegeven de focus van dit onderzoek, lijkt het interessant om ook de spreiding van de bedrijven te geven over de 4 verschillende categorieën. De figuur moet als volgt geïnterpreteerd worden: de bedrijven die thuishoren onder groep 1 hebben geen enkel van volgende componenten van HR en remuneratiemanagement aanwezig in hun bedrijf: uitgeschreven verloningsbeleid voor directieleden/niet-directieleden, 'dedicated' HR, bestaan remuneratiecomité.

*Figuur 26. Frequentietabel HR & remuneratiemanagement*



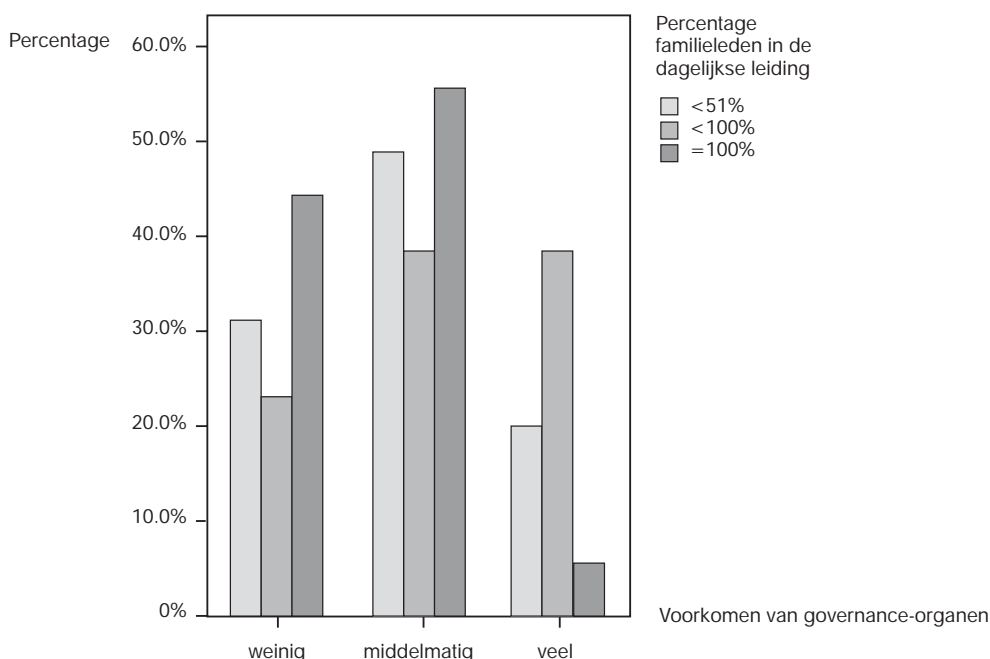


Figuur 27: Relatie tussen voorkomen van corporate governance-organen en HR en remuneratiemanagement



Het valt op dat de bedrijven die middelmatic of hoog scoren op het vlak van het voorkomen van corporate governance-comités (minstens 2 van de volgende 3 zaken zijn aanwezig: formeel directie-organ, familieforum, familiecharter), ook hoger scoren op het vlak van het HR- en remuneratiegebeuren. Hieruit zou dus voorzichtig kunnen afgeleid worden dat een professionalisering van het bedrijf op het vlak van corporate governance, ook inhoudt dat het bedrijf meer geprofessionaliseerd werkt op het vlak van HR- en remuneratiemanagement

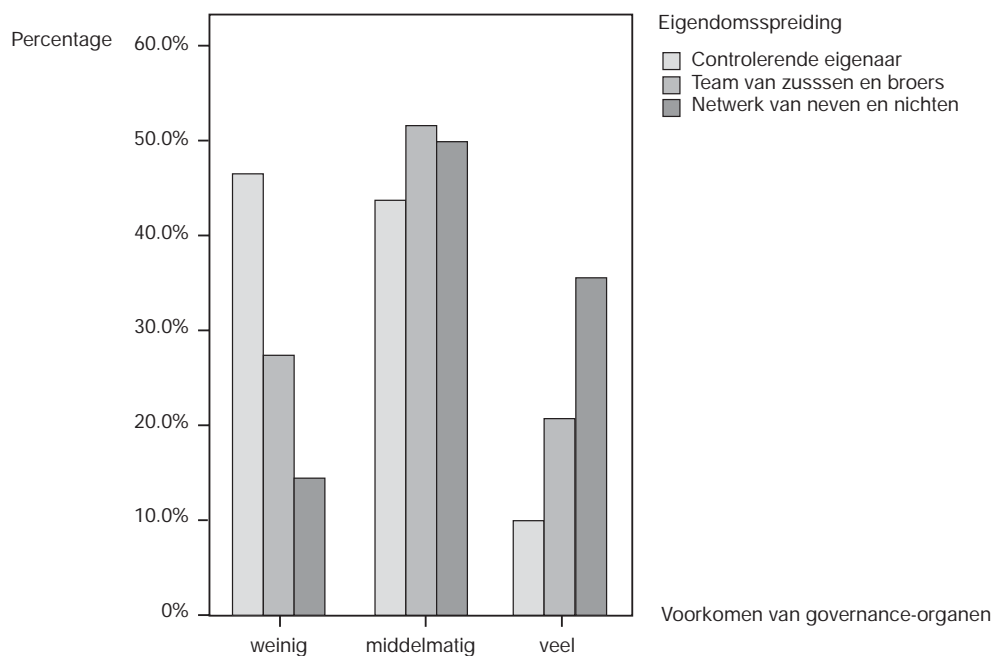
Figuur 28: Relatie tussen voorkomen van corporate governance-organen in het familiebedrijf en percentage familieleden in de dagelijkse leiding





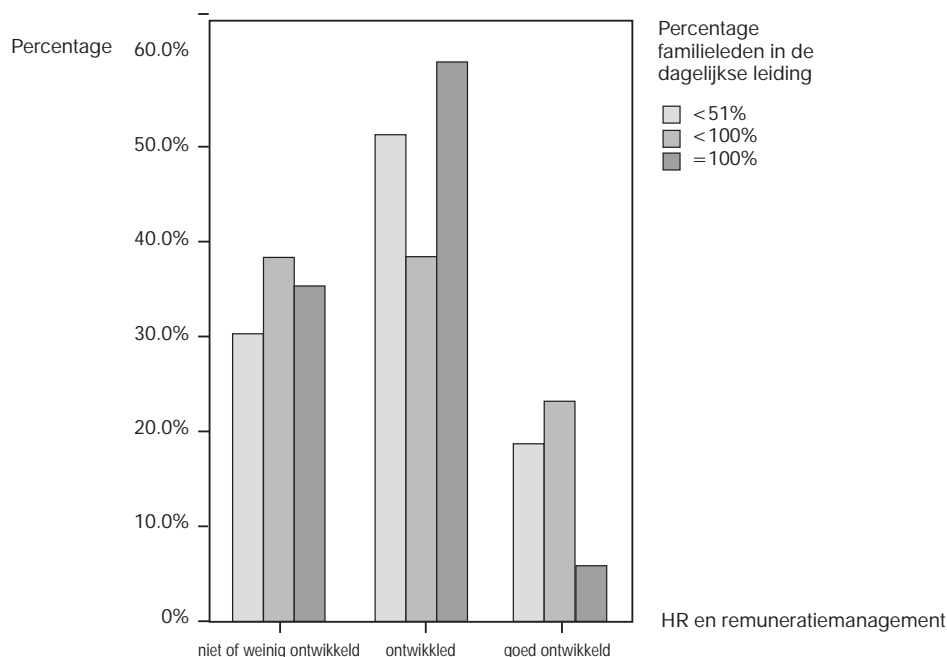
Net als bij de grootte van het familiebedrijf, kan ook bij het voorkomen van corporate governance-comités een tendens gezien worden voor wat betreft het percentage familieleden in de dagelijkse leiding. Uit figuur 28 kan afgeleid worden dat familiebedrijven met een meer ontwikkelde corporate governance op het vlak van het voorkomen van een formeel directie-orgaan, een familieforum en een familiaal charter, doorgaans een lager percentage familieleden in de dagelijkse leiding hebben.

*Figuur 29: Relatie tussen voorkomen van corporate governance-organen en eigendomsspreiding*



Hier valt op dat familiebedrijven die bestaan uit een team van zussen en broers, sterker vertegenwoordigd zijn in de groep die gemiddeld tot hoog scoren op het vlak van het voorkomen van corporate governancecomités, meer bepaald op het vlak van de directie, het familieforum en het familiecharter. Dit in tegenstelling tot de bedrijven met een controlerende eigenaar, waar dit soort comités iets minder voorkomt.

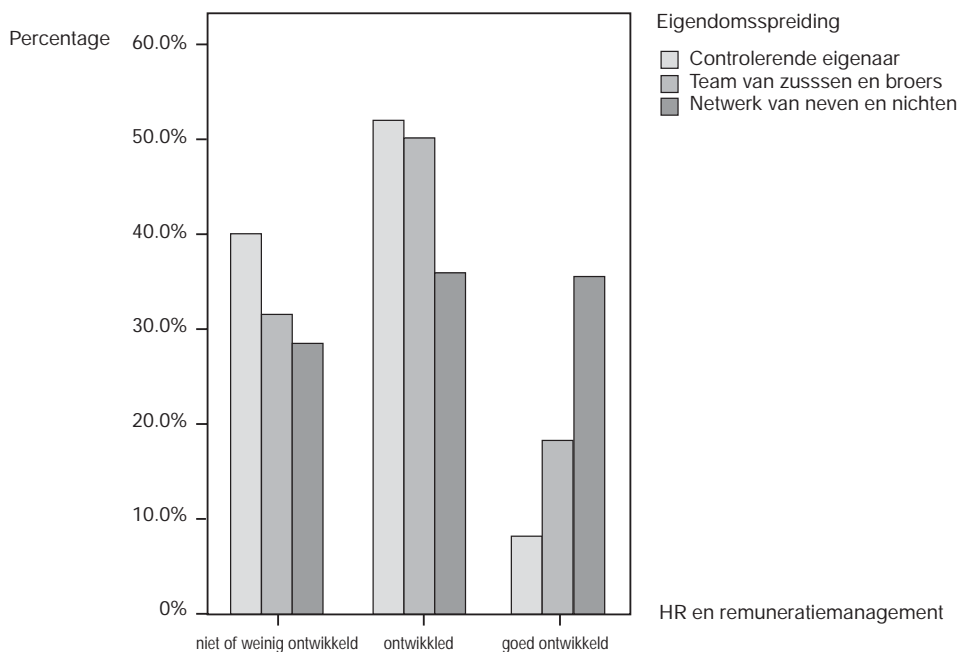
*Figuur 30: Relatie tussen HR- en remuneratiemanagement en percentage familieleden in de dagelijkse leiding*





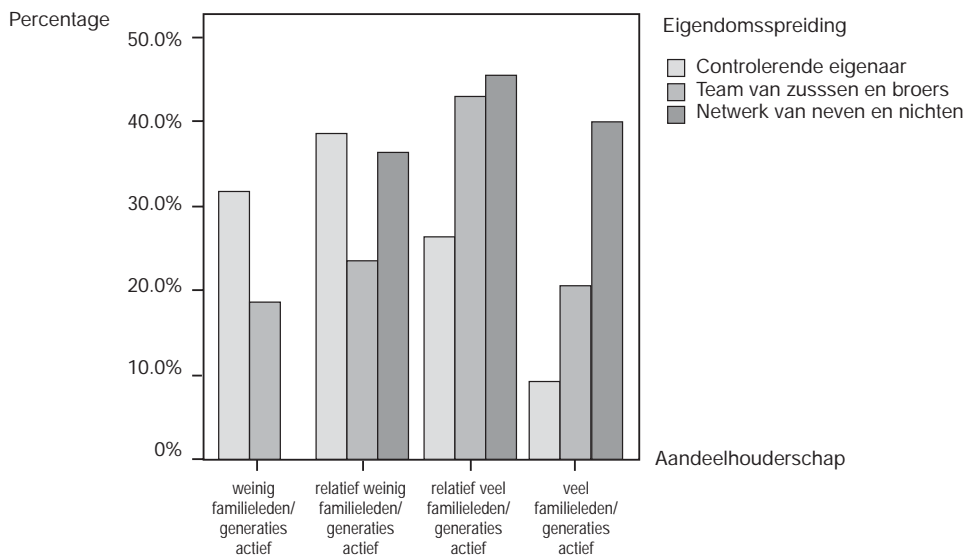
Familiebedrijven waarbij de familie zeer sterk is vertegenwoordigd in de dagelijkse leiding, worden dus gekenmerkt door een relatief minder sterk ontwikkeld HR- en remuneratiemanagement, althans voor wat het bestaan van een uitgeschreven verloningsbeleid, het voorkomen van een remuneratiecomité en het hebben van een 'dedicated' HR betreft. Anderzijds is het ook wel zo dat er toch een vrij grote groep bedrijven met een minderheid aan familieleden in de directie, laag tot middelmatig scoort op het vlak van HR- en remuneratiemanagement. Het zou dus een voorbarige en niet correcte conclusie zijn om te stellen dat in bedrijven waar de familie niet sterk aanwezig is in de directie, er ook een meer professioneel HR- en remuneratiebeleid voorkomt.

*Figuur 31: Relatie tussen HR- en remuneratiemanagement en eigendomsspreiding*



Hier krijgen we wel een duidelijke indicatie voor een verband. Familiebedrijven die gekenmerkt worden door een eigendomsspreiding over zussen en broers en, nog in sterkere mate, een netwerk van neven en nichten, hebben een sterker ontwikkeld HR- en remuneratiemanagement in vergelijking tot familiebedrijven met een controlerende eigenaar.

*Figuur 32: Relatie tussen aandeelhouderschap en eigendomsspreiding*



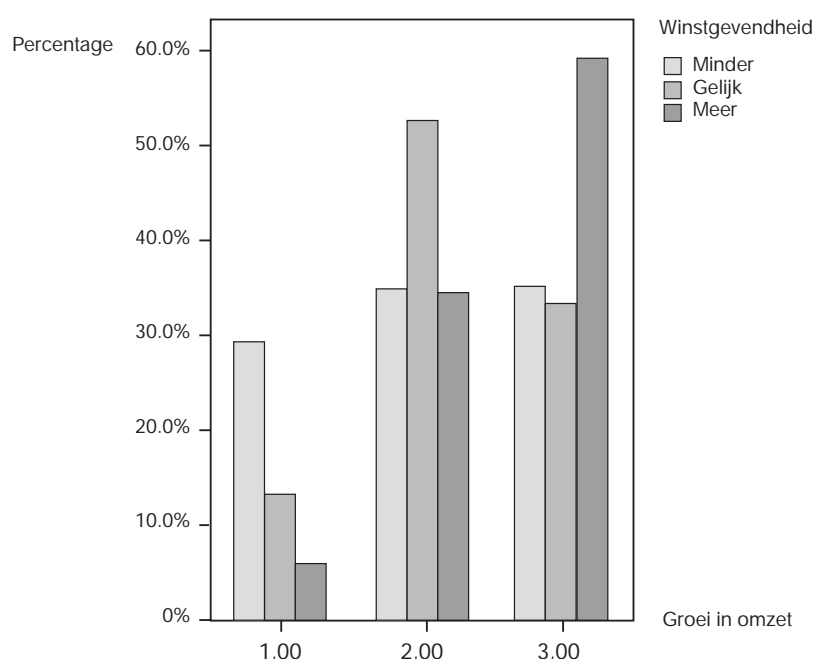


Het zal geen verbazing wekken dat in bedrijven die ofwel een team vormen van zussen en broers, ofwel een netwerk van neven en nichten, ook relatief meer generaties aan de slag zijn in vergelijking tot familiebedrijven met een controlerende aandeelhouder. Een belangrijke vraag die hier kan gesteld worden is de mate waarin het percentage familieleden in de directie gepaard gaat met het soort eigendomsverspreiding. Hiertoe werd het percentage familieleden in de directie in twee categorieën ingedeeld, familiebedrijven met een percentage gelijk aan 100 en familiebedrijven met een percentage verschillend van 100%. De verdeling is terug te vinden in onderstaande tabel, de resultaten zijn wel niet significant.

Tabel 27: Het % familieleden in de directie in relatie tot de eigendomsverspreiding

	% familieleden in de directie < 100%	% familieleden in de directie = 100%
Controlerende eigenaar	57,9%	61,4%
Team van zussen en broers	36,8%	36,4%
Netwerk van neven en nichten	5,3%	2,3%

Figuur 33: Relatie tussen groei in omzet en winstgevendheid



Eerst en vooral moet er hier op gewezen worden dat het gaat om percepties door de respondenten. Er werd m.a.w. niet expliciet gevraagd naar concrete cijfers, maar wel naar de perceptie van de omzetgroei en de winstgevendheid in vergelijking tot concurrenten. Er blijkt dus een positief verband te bestaan tussen omzetgroei en winstgevendheid, in die zin dat de sterkste groeiers ook het meest rendabel blijken te zijn. Nochtans is dit geen algemene waarheid.

#### Onderlinge relaties tussen factoren

- Grotere bedrijven vertonen de tendens om een lager % familieleden in de directie te hebben.
- Grotere bedrijven hebben eerder een meer ontwikkeld HR en remuneratiemanagement.
- In grotere bedrijven komen eerder corporate governance-organen voor.
- Bedrijven met een hoger voorkomen van corporate governance-organen en een beter ontwikkeld HR en remuneratiemanagement, hebben een lager % familieleden in de directie.
- Bedrijven met een hoger voorkomen van governance organen hebben een meer ontwikkeld HR en remuneratiemanagement.
- Familiebedrijven met een controlerende eigenaar hebben minder corporate governance organen dan familiebedrijven met een team van zussen en broers en een netwerk van neven en nichten.



### 6.2.3 Het voorkomen van organen/comités

In onderstaande tabellen worden het voorkomen van organen/comités uitgezet ten aanzien van de verschillende (samengestelde) variabelen. Het gaat hier niet enkel om comités die te maken hebben met HR en remuneratie, maar ook vanuit het ruimere corporate governancekader. Uit deze tabellen blijkt dat twee variabelen essentieel zijn in relatie tot het voorkomen van organen/comités. Naarmate een bedrijf groter is (hier een groter aantal FTE's en een grotere omzet) zal het bedrijf eerder verschillende comités opgericht hebben. Een tweede belangrijke variabele is eigendomsspreiding. Hierbij dient wel opgemerkt te worden dat er bij de nagenoeg alle testen (behalve voor een formeel orgaan voor de dagelijkse leiding) één cel was die niet voldeed aan de voorwaarden voor de chi-kwadrat toets; dit omdat er te weinig familiebedrijven waren waarvan een netwerk van neven en nichten aan het hoofd stonden. Om te voldoen aan de voorwaarden van chi-kwadrat werd de test nogmaals uitgevoerd waarbij de categorie, een team van zussen en broers en een netwerk van neven en nichten samengevoegd werden. De resultaten waren terug significant. De percentages voor beide toetsen zijn terug te vinden in onderstaande tabellen.

Tabel 28: Relatie tussen grootte van het familiebedrijf en het voorkomen van comités/organen

Grootte	Klein	Middelgroot	Groot	Sig
	% ja	% ja	% ja	
Is er een formeel orgaan belast met de dagelijkse leiding van de onderneming	17,6%	58,8%	73,1%	.000***
Heeft de onderneming 1 of meerdere personen die zich uitsluitend bezig houden met het personeelsbeheer/HR management	41,2%	42,4%	80,8%	.002**
Is er een formeel orgaan ingesteld dat zich bezighoudt met de verloning van directieleden	3,9%	6,1%	15,4%	
Heeft de familie een familiaal charter opgesteld	7,8%	36,4%	44%	.001***
Komen de familiale aandeelhouders samen in een familieforum	13,7%	36,4%	50%	.002**
Beschikt de onderneming over een uitgeschreven verloningsbeleid voor directieleden*	6%	16,1%	28%	,034**
Beschikt de onderneming over een uitgeschreven verloningsbeleid voor niet-directieleden	24%	21,9%	42,3%	

\*:  $p < .05$ , \*\*:  $p < .01$ , \*\*\*:  $p < .001$

Er blijkt dus dat er een zeer sterk verband bestaat tussen de grootte van het familiebedrijf en het voorkomen van een formeel orgaan belast met de dagelijkse leiding, het voorkomen van een 'dedicated' HR, het voorkomen van een familiaal charter en het voorkomen van een familieforum. Het blijken ook vooral de grotere bedrijven te zijn die beschikken over een uitgeschreven verloningsbeleid voor directieleden, hoewel ook in deze groep het percentage (28%) nog steeds relatief laag ligt. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat voor een uitgeschreven verloningsbeleid voor directieleden, een cel niet aan de voorwaarden voor de chi-kwadrat toets voldeed (\*).



Tabel 29: Relatie tussen groei in omzet van het familiebedrijf en het voorkomen van comités/organen

Groei in omzet	Minder	Gelijk	Meer	Sig
	% ja	% ja	% ja	
Is er een formeel orgaan belast met de dagelijkse leiding van de onderneming	45,5%	39,5%	61,2%	0.018***
Heeft de onderneming 1 of meerdere personen die zich uitsluitend bezig houden met het personeels-beheer/HR management	68,2%	44,7%	55,6%	
Is er een formeel orgaan ingesteld dat zich bezighoudt met de verloning van directieleden	13,6%	6,6%	14,8%	
Heeft de familie een familiaal charter opgesteld	18,2%	22,4%	32,9%	
Komen de familiale aandeelhouders samen in een familieforum	36,4%	27,6%	38,8%	
Beschikt de onderneming over een uitgeschreven verloningsbeleid voor directieleden	9,5%	14,7%	20,5%	
Beschikt de onderneming over een uitgeschreven verloningsbeleid voor niet-directieleden	23,8%	25,7%	34,6%	

\*:  $p < .05$ , \*\*:  $p < .01$ , \*\*\*:  $p < .001$

Hier kunnen we heel wat minder verbanden vaststellen. Het is dus niet zo dat de sterkste groeiers ook gekenmerkt worden door een sterkere aanwezigheid van corporate governancestructuren. Wel is het zo dat de sterkste groeiers ook een formeel orgaan hebben ingesteld dat belast is met de dagelijkse leiding.

Tabel 30: Relatie tussen eigendomsspreiding en het voorkomen van comités/organen

Eigendomsspreiding	een contro-lerende eigenaar	een team van broers en zussen	een netwerk van neven en nichten	Sig
	% ja	% ja	% ja	
Is er een formeel orgaan belast met de dagelijkse leiding van de onderneming	42,6%	58,5%	78,6%	.014*
Heeft de onderneming 1 of meerdere personen die zich uitsluitend bezig houden met het personeels-beheer/HR management	51,5%	53,8%	64,3%	
Is er een formeel orgaan ingesteld dat zich bezighoudt met de verloning van directieleden	5,9%	13,8%	21,4%	.084
Heeft de familie een familiaal charter opgesteld	17,8%	35,5%	42,9%	.014*
Komen de familiale aandeelhouders samen in een familieforum	23,8%	46%	50%	.005**
Beschikt de onderneming over een uitgeschreven verloningsbeleid voor directieleden	10,1%	23,3%	35,7%	.014**
Beschikt de onderneming over een uitgeschreven verloningsbeleid voor niet-directieleden	23,2%	33,9%	50%	.071

\*:  $p < .05$ , \*\*:  $p < .01$ , \*\*\*:  $p < .001$





Tabel 31: Relatie tussen eigendomsspreiding(gecategoriseerd) en het voorkomen van organen/comités

Eigendomsspreiding	een con- trollerende eigenaar	een team van broers en zussen of een netwerk van neven en nichten	Sig
	% ja	% ja	
Is er een formeel orgaan belast met de dagelijkse leiding van de onderneming	46,7%	53,3%	.007**
Heeft de onderneming 1 of meerdere personen die zich uitsluitend bezig houden met het personeelsbeheer/HR management			
Is er een formeel orgaan ingesteld dat zich bezighoudt met de verloning van directieleden	33,3%	66,7%	.036*
Heeft de familie een familiaal charter opgesteld	39,1%	60,9%	.004**
Komen de familiale aandeelhouders samen in een familieforum	40%	60%	.001**
Beschikt de onderneming over een uitgeschreven verloningsbeleid voor directieleden	34,5%	35,5%	.006**
Beschikt de onderneming over een uitgeschreven verloningsbeleid voor niet-directieleden	45,1%	54,9%	.037*

\*:  $p < .05$ , \*\*:  $p < .01$ , \*\*\*:  $p < .001$

Hier kan een duidelijk verschil worden vastgesteld tussen de al dan niet aanwezigheid van een controlerende eigenaar. Het is namelijk zo dat in familiebedrijven met een controlerende eigenaar, duidelijk minder formele organen zijn ingesteld zoals een directiecomité. Verder komen ook het familiaal charter en het familieforum duidelijk minder voor. Tot slot stellen we vast dat, hoe sterker de eigendomsspreiding, hoe meer men over een formeel en uitgeschreven verloningsbeleid voor directieleden beschikt. Verdere eigendomsspreiding vraagt dus om een verdergaande structurering.

#### Het voorkomen van organen/comités

- Grote bedrijven beschikken eerder over een formeel orgaan belast met de dagelijkse leiding, een familiaal charter, een familieforum, een 'dedicated' HR en een uitgeschreven verloningsbeleid voor directieleden.
- Familiebedrijven met een controlerende eigenaar beschikken in mindere mate over een formeel orgaan belast met de dagelijkse leiding, een familiaal charter en een familieforum, een remuneratiecomité en een uitgeschreven verloningsbeleid voor directieleden en niet-directieleden dan familiebedrijven met een team van zussen en broers en een netwerk van neven en nichten.



## 6.2.4 Het verloningsbeleid

In relatie tot de verschillende uitspraken van verloning is er één significant resultaat: familieleden in relatief grotere bedrijven worden eerder minder betaald in ruil voor toekomstig aandeelhouderschap.

Tabel 32: Relatie tussen grootte van het familiebedrijf en verloningsbeleid

Grootte	Klein	Middelgroot	Groot	Sig
Het verloningssysteem voor de familieleden is afwijkend van het verloningssysteem voor niet-familieleden	59,5%	51,9%	45%	
Familieleden die behoren tot de directie worden meer betaald dan niet-familieleden die behoren tot de directie	32,3%	37,5%	22,2%	
Alle familieleden die behoren tot de directie krijgen hetzelfde salaris	41,2%	51,9%	31,6%	
Familieleden worden wat de verloning betreft bevoordeeld ten opzichte van niet-familieleden	18,8%	30,8%	5,6%	
Het salaris van familieleden is minder omdat hun aandeelhouderschap is beloofd	8,1%	11,1%	33,3%	,037*
Het salaris van familieleden is verschillend door zwaarte van de functie	54,1%	57,7%	80%	

\*:  $p < .05$ , \*\*:  $p < .01$ , \*\*\*:  $p < .001$

### Het verloningsbeleid

- Er zijn geen of weinig significante relaties tussen de samengestelde en categorische variabelen en het verloningsbeleid.

## 6.2.5 De verloningscomponenten

Als aandacht wordt besteed aan de relatie met het voorkomen van de verloningscomponenten, komen opnieuw drie variabelen naar voor die hierbij een significante relatie hebben tot de verschillende verloningscomponenten, namelijk de grootte, het voorkomen van corporate governance-comités, en het HR- en remuneratiemanagement. De afwezigheid van de relaties tot andere variabelen kan te wijten zijn aan een indirecte relatie via grootte, het voorkomen van corporate governance-organen of HR en remuneratiemanagement. We wensen hier nog eens in herinnering te brengen dat enkel de significante resultaten worden weergegeven.

De significante relatie van de drie variabelen tot verschillende verloningscomponenten, geeft aan dat grotere familiebedrijven, een familiebedrijf gekenmerkt door het voorkomen van meerdere corporate governance-comités, en familiebedrijven die hoger scoren op het vlak van HR- en remuneratiemanagement, meer geneigd zijn om gebruik te maken van verschillende verloningscomponenten. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat de drie variabelen onderling ook met elkaar gerelateerd zijn.



Tabel 33: Relatie tussen grootte van het familiebedrijf en verloningscomponenten die worden toegekend aan directieleden

Grootte	Klein	Middelgroot	Groot	Sig
Hospitalisatieverzekering voor familieleden behorend tot de directie	11,8%	19,4%	59,3%	.011**
Bedrijfswagen voor familieleden behorend tot de directie	15,7%	33,3%	51,9%	.003**
Maaltijdcheques voor niet-familieleden behorend tot de directie	7,8%	25%	25,9%	,049*

\*: p<.05, \*\*:p<.01, \*\*\*:p<.001

De hospitalisatieverzekering komt dus duidelijk meer voor bij de groep van de relatief grootste familiebedrijven, terwijl maaltijdcheques al meer voorkomen vanaf de middencategorie.

Tabel 34: Het voorkomen van corporate governance-organen en verloningscomponenten

Voorkomen van corporate governance-organen	Weinig	Middelmatig	Veel	Sig
Bonus voor niet familieleden behorend tot de directie	14,9%	29,5%	50%	.002**
Bonus voor familieleden behorend tot de directie	4,5%	18,2%	32,1%	.002*
Hospitalisatieverzekering voor familieleden behorend tot de directie	10,4%	30,7%	28,6%	.009**
Verzekering gewaarborgd inkomen voor familieleden behorend tot de directie	9%	22,7%	28,6%	.031*
Bedrijfswagen voor familieleden behorend tot de directie	19,4%	43,2%	42,9%	.005*
Maaltijdcheques voor niet-familieleden behorend tot de directie	6%	28,4%	32,1%	.001**
Forfaitaire kostenvergoeding voor niet-familieleden behorend tot de directie	13,4%	47,7%	67,9%	.000***

\*: p<.05, \*\*:p<.01, \*\*\*:p<.001

Wat de niet-familieleden behorend tot de directie betreft, is het dus zo dat de bonus en de forfaitaire kostenvergoeding duidelijk meer voorkomen bij familiebedrijven die zowel beschikken over een formeel orgaan dat belast is met de dagelijkse leiding, een familiecharter en een familieforum. Maar ook voor wat de familieleden betreft, komen bepaalde verloningscomponenten duidelijk meer voor naarmate er een meer uitgebouwde governancestructuur is ingesteld.



Tabel 35: Relatie tussen HR- en remuneratiemanagement en Verloningscomponenten

HR- en remuneratiemanagement	Weinig of niet ontwikkeld	Ontwikkeld	Goed ontwikkeld	Sig
Bonus voor niet familieleden behorend tot de directie	31,3%	20%	54,2%	.004**
Hospitalisatieverzekering voor niet-familieleden behorend tot de directie	34,4%	36,7%	62,5%	.042*
Hospitalisatieverzekering voor familieleden behorend tot de directie	15,6%	24,4%	45,8%	.013**
Invaliditeitsverzekering voor niet-familieleden behorend tot de directie	29,7%	22,2%	50%	.027*
Bedrijfswagen voor familieleden behorend tot de directie	29,7%	34,4%	58,3%	.041*
Forfaitaire kostenvergoeding voor niet-familieleden behorend tot de directie	39,1%	32,2%	70,8%	.003**
Aandelengerelateerde vergoeding voor familieleden behorend tot de directie	4,7%	3,3%	20,8%	.006**

\*:  $p < .05$ , \*\*:  $p < .01$ , \*\*\*:  $p < .001$

Hier blijkt duidelijk dat de familiebedrijven die de hoogste scores krijgen op het vlak van HR- en remuneratiemanagement, duidelijk ook een grotere diversiteit aan verloningscomponenten aanbieden en op die manier ook meer gebruik maken van de mogelijkheden tot (para)fiscale optimalisatie. Er was echter geen relatie tussen HR en remuneratiemanagement en het voorkomen van een bonus bij de verschillende werknemerscategorieën.

#### De verloningscomponenten

- Grotere bedrijven maken gebruik van een grotere diversiteit aan verloningscomponenten voor directieleden.
- Familiebedrijven met meer corporate governance-organen maken gebruik van een grotere diversiteit aan verloningscomponenten voor directieleden.
- Familiebedrijven met een beter ontwikkeld HR- en remuneratiemanagement maken gebruik van een grotere diversiteit aan verloningscomponenten voor directieleden.

#### 6.2.6 De Verloningscriteria

Voor de verloningscriteria werden enkel de verloningscriteria van het vast salaris in rekening gebracht gezien de beperkte respons op de vraag naar de criteria voor de bonus. Net als bij de verloningscomponenten komen terug drie belangrijke variabelen naar voor. De grootte, het voorkomen van corporate governance-organen en het HR- en remuneratiemanagement, hoewel ze niet onderling onafhankelijk zijn, hebben een positief significante relatie tot het gebruiken van individuele prestaties als verloningscriterium.



Tabel 36: Relatie tussen grootte van het familiebedrijf en verloningscriteria

Grootte	Klein	Middelgroot	Groot	Sig
Stijging van vast salaris afhankelijk van individuele prestaties voor niet-familieleden behorend tot de directie	7,8%	30,6%	33,3%	.008**

\*:  $p < .05$ , \*\*:  $p < .01$ , \*\*\*:  $p < .001$

Uit bovenstaande tabel blijkt duidelijk dat in de middelgrote en grote familiebedrijven, meer gebruik wordt gemaakt van individuele prestaties als onderliggend criterium voor de salarisstijgingen. Toch is het vermelden waard dat zelfs in deze groepen slechts iets meer dan 30% van de familiebedrijven effectief rekening houdt met deze individuele prestaties.

Tabel 37: Relatie tussen het voorkomen van governance-organen en verloningscriteria

Voorkomen van corporate governance-organen	Weinig	Middelmatig	Veel	Sig
Stijging van vast salaris afhankelijk van individuele prestaties voor niet-familieleden	7,5%	27,3%	46,6%	.000***

\*:  $p < .05$ , \*\*:  $p < .01$ , \*\*\*:  $p < .001$

Hoe meer uitgebouwd de corporate governancestructuur, hoe meer een gebruik wordt gemaakt van individuele prestaties ter bepaling van de stijging van het vast salaris voor niet-directieleden.

Tabel 38: Relatie tussen HR- en remuneratiemanagement en verloningscriteria

HR- en remuneratiemanagement	Weinig of niet ontwikkeld	Ontwikkeld	Goed ontwikkeld	Sig
Stijging van vast salaris afhankelijk van individuele prestaties voor niet-familieleden	20,3%	18,9%	50%	.005**
Stijging van vast salaris afhankelijk van vaardigheden voor niet-familieleden	29,7%	17,9%	41,7%	.034**

\*:  $p < .05$ , \*\*:  $p < .01$ , \*\*\*:  $p < .001$

Wat we in het vorige onderdeel reeds konden vermoeden, dat het gebruik van individuele prestaties als criterium voor de verloning, gelinkt is met de 'maturiteit' van het bedrijf, wordt hier ook bevestigd. Familiebedrijven die hoger scoren op het vlak van HR, maken ook in sterkere mate gebruik van individuele prestaties en vaardigheden ter bepaling van de stijgingen in het vast salaris.

Hetgeen algemeen wel opvalt, is dat de verschillenanalyse op het vlak van de verloningscriteria, enkel verschillen aan het licht brengt voor wat betreft de verloning van niet-familieleden die behoren tot de directie.

#### De verloningscriteria

- Grotere familiebedrijven en familiebedrijven met meerdere corporate governance organen gebruiken eerder de individuele prestaties als een criterium voor een stijging in het vast salaris voor niet-familieleden.
- Familiebedrijven met een beter ontwikkeld HR- en remuneratiemanagement gebruiken in grotere mate individuele prestaties en vaardigheden als criterium voor een stijging in het vast salaris voor niet-familieleden.



## 6.2.7 Het gebruik van marktgegevens

Onderstaande tabellen geven de resultaten voor wat betreft de relatie tussen het gebruik van marktgegevens m.b.t. verloning, en het voorkomen van corporate governancecomités en HR- en remuneratiemanagement. Hieruit kan afgeleid worden dat een meer uitgewerkte corporate governancestructuur gepaard gaat met een groter gebruik van marktgegevens voor familieleden en niet-familieleden. Er moet wel op gewezen worden dat dit resultaat, voor wat het HR- en remuneratiemanagement betreft, enkel significant is voor wat betreft het gebruik van marktgegevens voor niet-familieleden.

Tabel 39: Voorkomen van corporate governance-organen en marktgegevens

Voorkomen van corporate governance-organen	Weinig	Middelmatig	veel	Sig
Doet de onderneming een beroep op marktgegevens voor de beloning van niet-familieleden behorend tot de directie	25%	44,2%	75%	.014**
Doet de onderneming een beroep op marktgegevens voor de beloning van familieleden behorend tot de directie	13,3%	16,9%	52,4%	.001***

\*:  $p < .05$ , \*\*:  $p < .01$ , \*\*\*:  $p < .001$

Tabel 40: HR en Remuneratiemanagement en marktgegevens

HR- en remuneratiemanagement	Weinig of niet ontwikkeld	Ontwikkeld	Goed ontwikkeld	Sig
Doet de onderneming een beroep op marktgegevens voor de beloning van niet-familieleden behorend tot de directie	46,2%	35,5%	78,9%	.010**
Doet de onderneming een beroep op marktgegevens voor de beloning van familieleden behorend tot de directie	18,4%	20,3%	41,2%	

\*:  $p < .05$ , \*\*:  $p < .01$ , \*\*\*:  $p < .001$

### Het gebruik van marktgegevens

- Naarmate een familiebedrijf over meer corporate governance-organen beschikt, des te meer er gebruik gemaakt wordt van marktgegevens zowel voor familieleden als niet-familieleden.
- Familiebedrijven met een beter ontwikkeld HR en remuneratiemanagement, maken in grotere mate gebruik van marktgegevens voor de verloning van niet-familieleden in de directie.



## 6.2.8 Het voorkomen van een remuneratiecomité in relatie tot verloningscomponenten en verloningscriteria

Om inzicht te krijgen in de bijdrage van de aanwezigheid van een remuneratiecomité worden hieronder verschillende tabellen weergegeven. Hierin wordt dieper ingegaan op het verloningsbeleid, het voorkomen van een bonussysteem voor directieleden en niet-directieleden en het gebruik van marktgegevens voor directieleden en niet-directieleden. Daarnaast wordt ook nagegaan of de beslissende rol van de CEO wijzigt naar gelang de aanwezigheid van een remuneratiecomité.

De relatie tussen het voorkomen van een remuneratiecomité en het verloningsbeleid was voor geen van de uitspraken significant. Het voorkomen van een remuneratiecomité was wel significant voor wat betreft de bonus als verloningscomponent bij directieleden. Dit betekent dat familiebedrijven met een remuneratiecomité meer de bonus als verloningscomponent gebruiken voor directieleden dan familiebedrijven zonder remuneratiecomité. Een zelfde resultaat is terug te vinden voor het gebruik van marktgegevens voor de verloning van niet-familieleden behorend tot de directie en niet-directieleden. De resultaten voor het gebruik van een bonus voor niet-directieleden waren niet significant.

Een opmerkelijk resultaat is het verschil in de rol van CEO in het bepalen van het verloningsbeleid wanneer een remuneratiecomité aanwezig is. Wanneer een remuneratiecomité in het familiebedrijf aanwezig is, heeft de CEO een beslissende rol in slechts in 8.3% van de familiebedrijven. Dit is een belangrijk resultaat wanneer we in acht nemen dat de CEO doorgaans uit de familie gerekruteerd wordt. Dit betekent meteen ook dat een remuneratiecomité gepaard gaat met een grotere onafhankelijkheid.

*Tabel 41: Bonussysteem voor directieleden en het voorkomen van een remuneratiecomité*

Is er een formeel orgaan ingesteld dat zich bezighoudt met de verloning van directieleden	Ja	Neen	Sig
Er is een bonussysteem voor directieleden	66,7%	33,3%	.002**
Er is geen bonussysteem voor directieleden	30,8%	69,2%	

\*:  $p < .05$ , \*\*:  $p < .01$ , \*\*\*:  $p < .001$

*Tabel 42: Het gebruik van marktgegevens en het voorkomen van een remuneratiecomité*

Is er een formeel orgaan ingesteld dat zich bezighoudt met de verloning van directieleden	Ja	Neen	Sig
De onderneming doet een beroep op marktgegevens voor de beloning van niet-familieleden behorend tot de directie	93,8%	38,5%	.000***
De onderneming doet een beroep op marktgegevens voor de beloning van niet-directieleden	73,9%	32,5%	.000***

\*:  $p < .05$ , \*\*:  $p < .01$ , \*\*\*:  $p < .001$



Tabel 43: De rol van de CEO in het bepalen van het verloningsbeleid

Is er een formeel orgaan ingesteld dat zich bezighoudt met de verloning van directieleden	Ja	Neen	Sig
De CEO/afgevaardigd bestuurder heeft een beslissende rol voor de verloning van niet-familieleden	8,3%	31,5%	.012**

\*:  $p < .05$ , \*\*:  $p < .01$ , \*\*\*:  $p < .001$

#### Het voorkomen van een remuneratiecomité

- Familiebedrijven met een remuneratiecomité geven eerder bonussen aan de directieleden dan familiebedrijven zonder remuneratiecomité.
- Familiebedrijven met een remuneratiecomité doen een groter beroep op marktgegevens voor de verloning van niet-familieleden.
- Binnen de familiebedrijven die een remuneratiecomité hebben, heeft de CEO een minder beslissende rol bij het bepalen van de verloning voor directieleden.





## 7 Bibliografie

Antoni, C.H., Baeten, X., Emans, B.J.M. & Kira, M. (2007). *Shaping Pay in Europe: A Stakeholder Approach*, Berlin: P.I.E. Peter Lang S.A., 285.

Armstrong, M. & Murlis, H. in association with Hay Group (2004, 5th). *Reward Management: A Handbook of Strategy and Practice*, London: Kogan Page Limited, 478.

Armstrong, M. & Stephens, T. (2005). *An handbook of employee reward management and practice*, London: Kogan Page, 690.

Astrahan, J.H., Klein, S.B. & Smyrnios, K.X. (2002), The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem, *Family Business Review*, 15(1), pp.45-58.

Baeten, X. (2007). Executive remuneration in Belgium: the beginning of a great adventure? "Corporate Governance", *Belgian Governance Institute*, pp. 14-15.

Kenyon-Rouvinez, D. & Ward, J.L. (2005). *Family business :key issues*, New York: Palgrave Macmillan, 90.

Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future, *Family Business Review*, 17(1), pp.1-36;

Smyrnios, K., Tanewski, G. & Romano, C. (1998). Development of a Measure of the Characteristics of Family Business, *Family Business Review*, 11(1), pp.49-60.

Van den Berghe, L. & De Ridder, L. (2002). *Hoe optimaliseer ik mijn Raad van Bestuur? Instrumenten voor deugdelijk bestuur*. Mechelen : Ced.Samsom, 260.

Van den Berghe, L. & De Ridder, L. ,*Het ontsluiten van de legendes inzake Corporate Governance*, Ledeberg: Het instituut voor bestuurders, 257.

Ward, J. & Dolan, C. (1998). Defining and describing Family Business Ownership Configurations, *Family Business Review*, 11(4), pp.305-310.

Werner, S. & Ward, S.G. (2004). Recent Compensation Research: An Eclectic Review, *Human Resource Management Review*, 14(x), pp.201-227.

[http://www.corporategovernancecommittee.be/library/documents/final%20code/CorpGov\\_NL7.pdf](http://www.corporategovernancecommittee.be/library/documents/final%20code/CorpGov_NL7.pdf)





## 8 Appendix - De enquête

Het Instituut voor het Familiebedrijf en de Vlerick Leuven Gent Management School en Hudson/ De-Witte & Morel voeren een onderzoek naar de verloning in familiebedrijven. Bedoeling is vooral inzicht te krijgen in het verloningsbeleid en de besluitvorming hierrond, voor de medewerkers in het algemeen en ook voor de familieleden behorend tot de directie. **De resultaten van dit onderzoek zullen worden meegedeeld op een speciaal event waarop u zal worden uitgenodigd. Als u de vragenlijst volledig invult, ontvangt u bovendien gratis het onderzoeksrapport. Hier toe kan u uw email invullen op de laatste pagina van deze vragenlijst.**

**Deze vragenlijst is bestemd voor de algemeen directeur/afgevaardigd bestuurder/zaakvoerder en dient enkel te worden ingevuld indien er ook familieleden deel uitmaken van de directie.**

Voor dit onderzoek aanzien we een familie als bestaande uit dezelfde groep verwanten. Het kan gaan om vader, moeder, zuster, broer, zoon, dochter, echtgenoot, schoonvader, schoonmoeder, schoonzoon, schoondochter, schoonbroer, schoonzuster, tante, nonkel, nicht, neef. Het is uiteraard ook mogelijk dat het bedrijf werd opgericht of wordt geleid door meerdere families. Dit onderzoek richt zich dan tot alle familieleden van de verschillende families die deel uitmaken van de directie.

### Vertrouwelijkheid

De thematiek van verloning is een gevoelige thematiek. Toch is dit onderzoek er gekomen op uitdrukkelijke vraag van heel wat familiebedrijven. Vlerick Leuven Gent Management School, het Instituut voor het Familiebedrijf en Hudson | De Witte & Morel staan er borg voor dat de individuele resultaten op geen enkele manier zullen worden meegedeeld. De instellingen garanderen dan ook de volledige vertrouwelijkheid van de gegevens. De database met de gegevens is en blijft eigendom van Vlerick Leuven Gent Management School.



## ALGEMENE GEGEVENS

Wat is uw functie in het bedrijf?

Is de onderneming beursgenoteerd?

Wanneer werd het familiebedrijf opgericht?

Wat is het postnummer van de gemeente/stad waar de exploitatiezetel is gelegen?

Hoeveel werknemers telt de onderneming? (full time equivalenten)

Hoeveel bedraagt de omzet van de onderneming (gegevens van het boekjaar 2005; mag afgerond zijn)?

Hoe scoort de onderneming in vergelijking met de belangrijkste sectorgenoten?

		Toelichting
<b>Winstgevendheid</b>	Veel minder - Minder - Gelijk - Meer - Veel meer	
<b>Groei in omzet</b>	Veel minder - Minder - Gelijk - Meer - Veel meer	

Is er een formeel orgaan belast met de dagelijkse leiding van de onderneming (bvb. executive committee, management committee, directiecomité)?

Hoeveel leden telt dit orgaan en hoeveel hebben er een familieband (het gaat hier om een band met de familie die het bedrijf in rechte of in feite controleert)?

Het orgaan belast met de dagelijkse leiding telt	leden
Daarvan zijn er	die een familieband hebben

Indien er geen formeel orgaan bestaat dat belast is met de dagelijkse leiding, hoeveel personen maken deel uit van de directie en hoeveel daarvan hebben een familieband?

De directie telt	leden
Daarvan zijn er	die een familieband hebben

Hoeveel families zijn er aandeelhouder van het familiebedrijf?



Hoe is de samenstelling van het aandeelhouderschap?

Familie 1	%
Industriële partner*	%
Financiële partner*	%
Passieve investeerder*	%
Andere	%

Welke eigendomsspreiding is van toepassing?

Controlerende eigenaar	
Team van zussen en broers	
Netwerk van neven en nichten	

Hoeveel personen van de familie (die aandeelhouder zijn) zijn werkzaam in het familiebedrijf?

Hoeveel generaties van de families die aandeelhouder zijn, zijn actief in het familiebedrijf?

Hoeveel generaties zijn aandeelhouder in het familiebedrijf?

Hoeveel generaties zijn vertegenwoordigd in de directie?

Maakt de CEO/algemeen directeur/afgevaardigd bestuurder/zaakvoerder deel uit van de familie?

Heeft de onderneming 1 of meerdere personen die zich uitsluitend bezig houden met het personeelsbeheer/HRManagement?

Valt ook de verloning van de familieleden die behoren tot de directie onder de bevoegdheid van deze persoon?

Valt ook de verloning van de familieleden die niet behoren tot de directie onder de bevoegdheid van deze persoon?

Is er een formeel orgaan ingesteld dat zich bezig houdt met de verloning van directieleden (bvb. een remuneratiecomité/bezoldigingscomité/vergoedingscomité)



Uit hoeveel leden bestaat dit orgaan?

Hoeveel leden behoren tot de familie(s)-aandeelhouder(s)?

Hoe is dit formeel orgaan dat zich bezig houdt met de verloning van directieleden, samengesteld?

	Aantal
Externe bestuurder	
Lid van de Raad van Bestuur maar niet van het directiecomité	
Lid van het directiecomité maar niet van de Raad van Bestuur	
Lid van de Raad van Bestuur en van het directiecomité	
Intern HR-specialist	
Financieel directeur	
Externe expert	
Andere	

Plant men een formeel orgaan in te voeren dat zich bezighoudt met de verloning van directieleden?

Op welke termijn plant men dit in te voeren?

Heeft de familie een familiaal charter opgesteld?

Komen de familiale aandeelhouders samen in een familieforum?

Beschikt uw onderneming over een uitgeschreven verloningsbeleid voor directie?

Beschikt uw onderneming over een uitgeschreven verloningsbeleid voor niet-directieleden werknemers?



## HET VERLONINGSBELEID VOOR NIET-DIRECTIELEDEN

Hierna vindt u een aantal uitspraken die te maken hebben met het verloningsbeleid van de onderneming in het algemeen, geldend voor de werknemers die niet behoren tot de directie, en los van het feit of zij al dan niet behoren tot de familie. We zouden u willen vragen aan te duiden in welke mate u hiermee akkoord gaat. **Belangrijk: het gaat om de actuele, werkelijke situatie.**

HNA = helemaal niet akkoord; NA = niet akkoord;

N=neutraal; A = akkoord; HA = helemaal akkoord

Indien u geen mening heeft, hoeft u niets aan te duiden

	Aankruisen wat past	Toelichting
De medewerkers in de onderneming zijn <u>marktconform</u> betaald	HNA - NA - N - A - HA	
In onze onderneming wordt het loon in sterke mate bepaald door de <u>verantwoordelijkheden</u> die de medewerkers dragen	HNA - NA - N - A - HA	
In onze onderneming wordt het loon in sterke mate bepaald door de <u>resultaten</u> die de medewerkers realiseren	HNA - NA - N - A - HA	
In onze onderneming wordt het loon in sterke mate bepaald door de <u>vaardigheden</u> waarover de medewerkers beschikken	HNA - NA - N - A - HA	
Onze onderneming maakt in grote mate gebruik van de mogelijkheden om <u>(para)fiscaal vriendelijk</u> te belonen	HNA - NA - N - A - HA	
De medewerkers in onze onderneming hebben onvoldoende <u>inzicht</u> in de structuur en de factoren die de beloning bepalen	HNA - NA - N - A - HA	

Maakt de onderneming op continue basis gebruik van een functieclassificatiesysteem om nieuwe functies en/of personen in onder te brengen (bvb. Hay, Berenschot, Orba, Compass of eventueel een systeem op maat van de onderneming)?

Ja - Neen
-----------

Welk functieclassificatiesysteem is van toepassing?

Volledig intern ontwikkeld classificatiesysteem	
Extern aangekocht classificatiesysteem	
Mengvorm: extern systeem in belangrijke mate aangepast aan de interne noden	

Worden de functies in het bedrijf met een bepaalde regelmaat gerangschikt in het kader van externe vergelijkingen van functiezwarte?

Ja - Neen
-----------



Is er in de onderneming een stelsel/procedure aanwezig om:

	Aankruisen wat past	Toelichting
Doelstellingen te bepalen voor de medewerkers	Ja - Neen	
Het behalen van die doelstellingen <u>tussentijds</u> op te volgen	Ja - Neen	
Het behalen van die doelstellingen <u>definitief</u> te evalueren	Ja - Neen	
Worden die doelstellingen geëvalueerd aan de hand van vooraf opgestelde schalen?	Ja - Neen	

Doet de onderneming een beroep op marktgegevens m.b.t. verloning van niet-directieleden (bvb. salarisstudies, benchmarks)?

Ja - Neen
-----------

Doet men een beroep op benchmarks (bvb. salarisstudies) aangeleverd door adviseurs?

Ja - Neen
-----------

Met welke regelmaat?

Frequentie	Aankruisen wat past	Toelichting
Jaarlijks		
Tweejaarlijks		
Andere:		

Worden die benchmarks daadwerkelijk gevolgd? (bvb. leidend tot aanpassingen in de verloning)

Ja - Neen
-----------

Zijn de volgende groepen vertegenwoordigd in de onderneming?

	JA	NEEN
Arbeiders		
Uitvoerende bedienden		
Kaderleden (niet behorend tot de directie)		

Is er een bonussysteem voorzien? We hebben het hier over de variabele beloning, behalve voor commerciële functies

	Bonussysteem aanwezig?
Arbeiders	Ja - Neen
Uitvoerende bedienden	Ja - Neen
Kaderleden (niet behorend tot de directie)	Ja - Neen





Zijn er binnen uw onderneming

	JA	NEEN
Niet-familieleden die behoren tot de directie		
Familieleden die behoren tot de directie		

In welke hoedanigheid zijn de directieleden tewerkgesteld?

	Werknemer	Zelfstandige	Management-venootschap	Er zijn verschillende statuten
Niet-familieleden die behoren tot de directie				
Familieleden die behoren tot de directie				

Wordt er gebruik gemaakt van een salary split (dit is wanneer het directielid tewerkgesteld is in verschillende landen en ook vanuit die landen vergoed wordt)

	JA	NEEN
Niet-familieleden die behoren tot de directie		
Familieleden die behoren tot de directie		



## HET VERLONINGSBELEID VOOR DIRECTIELEDEN

De vragen hierna peilen specifiek naar het verloningsbeleid van toepassing op directie

	JA - NEEN	Toelichting
Het verloningssysteem voor de familieleden is afwijkend van het verloningssysteem van niet-familieleden in de directie	Ja - Neen	
Familieleden die behoren tot de directie, worden meer betaald dan niet-familieleden die behoren tot de directie	Ja - Neen	
Alle familieleden die behoren tot de directie, krijgen hetzelfde salaris	Ja - Neen	
Het salaris van familieleden is MINDER omdat hun aandeelhouderschap is beloofd	Ja - Neen	
Het salaris van familieleden hangt af van de zwaarte van de functie	Ja - Neen	
Familieleden worden wat de verloning betreft bevoordeeld tov niet-familieleden	Ja - Neen	

Wie bepaalt de verloning en de verloningspolitieken van de niet-familieleden die deel uitmaken van de directie (in de realiteit)?

	Adviserende rol	Beslissende rol	Toelichting
Algemene Vergadering	Ja - Neen	Ja - Neen	
Raad van Bestuur	Ja - Neen	Ja - Neen	
Remuneratiecomité/bezoldigingscomité/ formeel orgaan dat zich bezig houdt met de verloning van directieleden	Ja - Neen	Ja - Neen	
Personeelsverantwoordelijke – HR Manager	Ja - Neen	Ja - Neen	
Financieel directeur	Ja - Neen	Ja - Neen	
Afgevaardigd bestuurder/CEO/Zaakvoerder	Ja - Neen	Ja - Neen	
Directie	Ja - Neen	Ja - Neen	
Het familieforum	Ja - Neen	Ja - Neen	
De familie	Ja - Neen	Ja - Neen	
(Externe) consultant	Ja - Neen	Ja - Neen	
Andere:	Ja - Neen	Ja - Neen	



Wie bepaalt de verloning en de verloningspolitieken van de familieleden die deel uitmaken van de directie (in de realiteit)?

	Adviserende rol	Beslissende rol	Toelichting
Algemene Vergadering	Ja - Neen	Ja - Neen	
Raad van Bestuur	Ja - Neen	Ja - Neen	
Remuneratiecomité/bezoldigingscomité/ formeel orgaan dat zich bezig houdt met de verloning van directieleden	Ja - Neen	Ja - Neen	
Personeelsverantwoordelijke – HR Manager	Ja - Neen	Ja - Neen	
Financieel directeur	Ja - Neen	Ja - Neen	
Afgevaardigd bestuurder/CEO/Zaakvoerder	Ja - Neen	Ja - Neen	
Directie	Ja - Neen	Ja - Neen	
Het familieforum	Ja - Neen	Ja - Neen	
Een enkel familielid	Ja - Neen	Ja - Neen	
Meerdere familieleden	Ja - Neen	Ja - Neen	
(Externe) consultant	Ja - Neen	Ja - Neen	
Andere:	Ja - Neen	Ja - Neen	

In de onderstaande tabel worden verschillende verloningselementen weergegeven. We zouden u willen vragen aan te duiden welke verloningselementen directieleden ontvangen.

	Niet-familieleden behoren tot de directie	Familieleden behoren tot de directie	Er zijn verschillen onderling
Vast salaris			
Bonus			
Pensioenplan			
Verzekeringen			
- Overlijdensverzekering			
- Hospitalisatieverzekering			
- Invaliditeitsverzekering			
- Verzekering gewaarborgd inkomen			
Bedrijfswagen			
Maaltijdcheques			
Chauffeur weg			
Forfaitaire kostenvergoeding			
Andere			
Aandelengerelateerde vergoeding (aandelenopties, aandelen)			
Dividend			



Waarvan is de stijging in het vaste verloning van de familieleden in de directie en de andere directieleden afhankelijk (bij behoud van dezelfde functie)?

	Niet-familieleden behorend tot de directie	Familieleden behorend tot de directie	Toelichting
Deze groep is niet aanwezig in de onderneming			
Individuele prestaties van het directielid	Ja - Neen	Ja - Neen	
(Groeï in) vaardigheden van het directielid	Ja - Neen	Ja - Neen	
Prestaties van het team/de afdeling waarvoor het directielid verantwoordelijk is	Ja - Neen	Ja - Neen	
Prestaties van de onderneming als geheel	Ja - Neen	Ja - Neen	
Anciënniteit in de onderneming (aantal jaren dienst in de onderneming)	Ja - Neen	Ja - Neen	
Anciënniteit in de functie (aantal jaren dat men de functie reeds uitoefent)	Ja - Neen	Ja - Neen	
Leeftijd	Ja - Neen	Ja - Neen	
Intuïtief bepaald, zonder vooraf vastgelegde regels	Ja - Neen	Ja - Neen	
Andere:	Ja - Neen	Ja - Neen	
Er is geen stijging mogelijk in het vast salaris	Ja - Neen	Ja - Neen	

Is er een bonussysteem voor directieleden?

	Niet-familieleden behorend tot de directie	Familieleden behorend tot de directie	Toelichting
Deze groep is niet aanwezig in de onderneming			
Criterium voor bonus: individuele prestaties van het directielid	Ja - Neen	Ja - Neen	
Criterium voor bonus (Groeï in) vaardigheden van het directielid	Ja - Neen	Ja - Neen	
Criterium voor bonus: prestaties van het team/de afdeling waarvoor het directielid verantwoordelijk is	Ja - Neen	Ja - Neen	
Criterium voor bonus: prestaties van de onderneming als geheel	Ja - Neen	Ja - Neen	
Criterium voor bonus: intuïtief bepaald, zonder vooraf vastgelegde regels	Ja - Neen	Ja - Neen	
Criterium voor bonus: andere	Ja - Neen	Ja - Neen	



	... voor de beloning van niet-familieleden behorend tot de directie	... voor de beloning van familieleden behorend tot de directie
Doet de onderneming een beroep op <u>marktgegevens</u> m.b.t. beloning (bvb. salarisstudies, benchmarks)?	Ja - Neen	Ja - Neen
Zo ja, doet men een beroep op benchmarks (bvb. salarisstudies) aangeleverd door <u>consultants</u> ?	Ja - Neen	Ja - Neen

Met welke regelmaat?

Frequentie				
	Aankruisen wat past	Toelichting	Aankruisen wat past	Toelichting
Jaarlijks				
Tweejaarlijks				
Andere				

	Familieleden	Niet-familieleden
Worden die benchmarks daadwerkelijk gevolgd? (bvb. leidend tot aanpassingen in de beloning)	Ja - Neen	Ja - Neen

Indien u het onderzoeksrapport graag wilt ontvangen, graag uw email adres invullen

Emailadres:

Bedankt voor de medewerking!



Instituut voor het Familiebedrijf

**Vlerick Leuven Gent  
Management School**

the Autonomous Management School of  
Ghent University and Katholieke Universiteit Leuven



Hudson | DeWitte & Morel

**Vacature.** voor m/v met talent



