

CEO, succescriteria en beloningssystemen

Impact op verloop

Lien Bollen

promotor :
Prof. dr. Roger MERCKEN

Voorwoord

Deze eindverhandeling vormt het sluitstuk van mijn opleiding tot licentiaat in de Toegepaste Economische Wetenschappen met als afstudeerrichting Accountancy en Financiering, aan de Universiteit Hasselt te Diepenbeek.

Hierbij wens ik een aantal personen te bedanken die mij tijdens mijn universitaire studies hebben geholpen en dan in het bijzonder bij het schrijven van mijn masterproef.

Vooreerst gaat mijn speciale dank uit naar mijn promotor prof. dr. Roger Mercken, die mij heeft begeleid doorheen dit laatste struikelblok en dit eindwerk heeft helpen maken tot wat het nu is. Bedankt voor uw tijd, vakkundige begeleiding en opbouwende kritiek.

Verder zou ik ook een woord van dank willen richten tot mijn ouders, familie en vrienden die mij gedurende de volledige vier jaar gesteund hebben om te blijven volhouden en deze studie tot een goed einde te brengen. Maar toch vooral mijn ouders die deze vier jaar hebben willen financieren.

Tenslotte zou ik ook iedereen willen bedanken die aan dit eindwerk heeft meegebouwd, o.a. de personen die meewerkten aan een interview of die mij in contact hebben gebracht met bruikbare literatuur of belangrijke bevoorrechte getuigen. Zonder hun hulp had ik deze masterproef niet tot een goed eind kunnen brengen.

Bedankt!

Mei 2010

Lien Bollen

Samenvatting

Deze eindverhandeling handelt over de invloed van succescriteria op de beloning van de CEO. Na een aantal recente wantoestanden in de financiële wereld kwam er veel kritiek van de samenleving op de beloning van CEO's en andere leden van het hoger kader van een onderneming. De CEO-beloning is al veel langer een onderzoeksobject binnen de economische wetenschap, maar kwam in België pas meer onder de aandacht door de Belgische Corporate Governance Code. In deze eindverhandeling is het dan ook de bedoeling een economische verantwoording te zoeken van de soms torenhoge beloning van CEO's.

Dit onderwerp wordt uitgebreid behandeld doorheen de zeven hoofdstukken van deze eindverhandeling. In het eerste hoofdstuk zullen we het praktijkprobleem verder toelichten aan de hand van de Belgische Corporate Governance Code 2009 en verschillende voorgaande studies uit Nederland en België. Ook de gerelateerde theorieën worden hier uitvoerig besproken, zoals de agency theorie, managerial power theorie en de stewardship theorie. De centrale onderzoeksvraag wordt samen met de deelvragen in dit hoofdstuk geformuleerd. Verder wordt er ook de opbouw en de onderzoeksmethodologie van de eindverhandeling besproken.

Hoofdstuk twee behandelt de eerste grote deelvraag betreffende de succescriteria. Deze worden vooreerst in verband gebracht met verschillende theorieën omtrent leiderschapsstijlen. Verder wordt er onderscheid gemaakt tussen de persoonsgebonden en resultaatgebonden succescriteria. Dit wordt getoetst aan de hand van de resultaten van enkele interviews. Ook de meetbaarheid van de succescriteria wordt hier behandeld. Als laatste wordt er een link gelegd tussen de succescriteria en de leiderschapsstijl.

Vervolgens wordt er in hoofdstuk drie onderzocht of er een link bestaat tussen de verschillende sectoren en de succescriteria. Zo zou de klemtoon bij dienstenondernemingen meer gericht zijn op de mensen terwijl de productieondernemingen meer taakgericht zijn. Ook wordt er onderzocht of er in verschillende sectoren verschillende beloningssystemen worden gehandhaafd. Dit wordt o.a. ondersteund door een analyse van een rapport van de Belgische federale overheid.

Voorts wordt een eerste aanzet tot het antwoord op de centrale onderzoeksvraag geformuleerd in het vierde hoofdstuk van deze eindverhandeling, namelijk 'Hoe zijn deze succescriteria verbonden met de beloning van de CEO?'. Deze vraag wordt bekeken aan de hand van de onderzochte literatuur en principe zeven van de Corporate Governance Code 2009. In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van wat de beloning van topmanagers allemaal inhoudt en hoe deze wordt toegekend. Ook worden hier de elementen besproken die een invloed kunnen hebben op de beloning.

Als afsluiting van de literatuurstudie wordt in hoofdstuk vijf een antwoord gezocht op de onderzoeksvraag 'Hoe zijn de succescriteria verbonden met de lange termijn aandeelhouderswaarde?'. Vooraleerst wordt er hier een verschil vastgesteld tussen de aandeelhouders van beursgenoteerde ondernemingen en van niet-beursgenoteerde ondernemingen/familieondernemingen. Verder wordt er gebruik gemaakt van de agency theorie en het Wetboek van Vennootschappen om deze vraag zorgvuldig te analyseren. Ook worden er problemen aangehaald die zich voordoen in de praktijk. Dit antwoord op basis van de literatuur wordt dan getoetst aan de interviews die zijn afgenomen bij verschillende topmanagers/CEO's.

Naast de literatuurstudie wordt er ook een empirisch onderzoek uitgevoerd, dat uitgebreid wordt besproken in hoofdstuk zes. Het onderzoek heeft als steekproef betrekking op de beursgenoteerde ondernemingen van de BEL 20 en de AEX en wordt gebaseerd op de meest recente corporate governance charters en jaarverslagen van die ondernemingen. In de resultaatverwerking wordt er rekening gehouden met de verschillende sectoren en de verschillende landen (België, Nederland). Een opvallend punt in ons onderzoek is dat de Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen hun remuneratiebeleid al veel meer op punt hebben staan dan de Belgische, maar dat de ondernemingen in beide landen toch nog voor verbetering vatbaar zijn. De resultaten worden aan de hand van verschillende tabellen en grafieken, die te vinden zijn in de bijlagen, uitgebreid beschreven. Verder wordt er ook een vergelijking gemaakt op basis van de verschillende sectoren.

Ten slotte formuleren we in hoofdstuk zeven de conclusies van het onderzoek op basis van de verschillende deelvragen. Daarenboven worden nog enkele aanbevelingen voor verder onderzoek in de toekomst voorgesteld.

Inhoudsopgave

Voorwoord

Samenvatting

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Probleemstelling en methodologie 1

- 1.1. Praktijkprobleem 1
- 1.2. Wetenschappelijke theorieën 6
- 1.3. Onderzoeksdoel, centrale onderzoeksvraag en deelvragen 8
- 1.4. Onderzoekopzet en –strategie 11

Hoofdstuk 2: De succescriteria van een CEO..... 14

- 2.1. Theorieën over leiderschapstijl 14
 - 2.1.1. Onderzoek van de University of Iowa.....15
 - 2.1.2. Onderzoek van de Ohio State University16
 - 2.1.3. Leiderschapsmatrix16
- 2.2. Welke succescriteria worden gebruikt?..... 18
 - 2.2.1. Persoonsgebonden succescriteria18
 - 2.2.2. Resultaatgebonden succescriteria.....24
- 2.3. Hoe meet men deze succescriteria?..... 28
 - 2.3.1. Persoonsgebonden succescriteria28
 - 2.3.2. Resultaatgebonden succescriteria.....30
- 2.4. Zijn deze succescriteria afhankelijk per leiderschapstijl? 31
 - 2.4.1. Onderzoek aan de hand van literatuur31
 - 2.4.2. Onderzoek aan de hand van interviews.....33

Hoofdstuk 3: Verschillen tussen sectoren..... 35

- 3.1. Zijn er verschillen tussen de sectoren op het vlak van de succescriteria? 35

3.2. Zijn er verschillen tussen de sectoren op het vlak van de beloning?	37
--	----

Hoofdstuk 4: Hoe zijn deze succescriteria verbonden met de beloning van de CEO? 39

4.1. Literatuurstudie	39
-----------------------------	----

Hoofdstuk 5: Hoe zijn deze succescriteria verbonden met de lange termijn aandeelhouderswaarde? 43

5.1. Onderzoek aan de hand van literatuur	43
5.2. Empirisch onderzoek.....	47
5.2.1. Bent u van mening dat de succescriteria het lange termijn denken beïnvloeden?	47
5.2.2. Hebben de succescriteria een invloed op de lange termijn aandeelhouderswaarde?	48

Hoofdstuk 6: Empirisch onderzoek 50

6.1. Resultaten en analyse	54
6.1.1. Vergelijking tussen België en Nederland.....	54
6.1.2. Vergelijking tussen de verschillende sectoren	61
6.2. Bespreking van de beste remuneratie charters	69

Hoofdstuk 7: Eindconclusie..... 72

7.1. Algemene conclusies	72
7.2. Aanbevelingen voor verder onderzoek	75

Lijst van de geraadpleegde werken

Bijlagen

Bijlage 1: Loonontwikkeling

Bijlage 2: Eigen voorbeeld van de Likert schaal

Bijlage 3a: De lijst met de tien best betaalde beroepen

Bijlage 3b: De lijst met de tien minst betaalde beroepen

Bijlage 4a: De lijst met de tien best betaalde sectoren

Bijlage 4b: De lijst met de tien minst betaalde sectoren

Bijlage 5a: De lijst met de vijf beroepen met de sterkste loonstoename

Bijlage 5b: De lijst met de vijf beroepen met de kleinste loonstoename

Bijlage 6a: De lijst met de vijf sectoren met de sterkste loonstoename

Bijlage 6b: De lijst met de vijf sectoren met de kleinste loonstoename

Bijlage 7: Interviews

- a. Hans Wilmots
- b. Jeroen Flier
- c. Alex Van Poppel
- d. Stijn Bijmens

Bijlage 8: BEL20 en AEX

Bijlage 9: Resultaten inhoudsanalyse corporate governance charters en jaarverslagen

Bijlage 10: SPSS outputs

- a. Resultaten algemeen
- b. Resultaten algemeen: statistische testen
- c. Resultaten per land
- d. Resultaten per sector

Bijlage 11: Beste remuneratie charters

Hoofdstuk 1: Probleemstelling en methodologie

In het eerste en inleidende hoofdstuk wordt het praktijkprobleem gesitueerd waaruit de centrale onderzoeksvraag wordt afgeleid. Om het onderzoek vlot en efficiënt te laten verlopen worden uit de centrale onderzoeksvraag een aantal deelvragen afgeleid. Hierna wordt het onderzoeksopzet en de onderzoeksstrategie verantwoord.

1.1. Praktijkprobleem

Naar aanleiding van de recente wantoestanden in de financiële wereld, kwam er veel kritiek van de samenleving op de beloning van CEO's en andere leidinggevenden. Vaak wordt geargumenteed dat de CEO's de extreem hoge beloning en premies niet verdienen of dat zij de onderneming onverantwoorde risico's laten nemen om de resultaatgebonden beloning te maximaliseren. Ook de hoge ontslagpremie stuiten op veel kritiek. Wanneer de onderneming het minder goed doet maakt de CEO weliswaar plaats, maar ontvangt dan vaak een hoge ontslagpremie. De CEO-beloning is al veel langer een onderzoeksobject binnen de economische wetenschap, maar kwam in ons land meer onder de aandacht door de Belgische Corporate Governance Code, die in 2004 voor het eerst werd gepubliceerd en in 2009 een aanpassing onderging.

De Belgische Corporate Governance Code omschrijft corporate governance als een reeks regels en gedragingen die bepalen hoe vennootschappen worden bestuurd en gecontroleerd. Een goed corporate governance model zal haar doel bereiken door het juiste evenwicht te vinden tussen leiderschap, ondernemerschap en prestaties enerzijds, alsook controle en conformiteit met deze regels anderzijds. Goede governance moet verankerd zijn in de waarden van de onderneming. Het biedt mechanismen om leiderschap, integriteit en transparantie in het besluitvormingsproces te waarborgen. Het draagt bij tot het vaststellen van de doelstellingen van de vennootschap, hoe deze doelstellingen bereikt moeten worden en hoe prestaties dienen geëvalueerd te worden. Deze doelstellingen moeten het belang van de vennootschap, van haar aandeelhouders en van andere stakeholders voor ogen houden. Corporate governance vereist ook controle, dit is een daadwerkelijke evaluatie van prestaties, alsook een afdoend beheer van potentiële risico's en een toezicht op de naleving door middel van overeengekomen procedures

en processen. De nadruk ligt op de monitoring van de doeltreffende werking van de controlesystemen, op het beheer van potentiële belangenconflicten en op de invoering van toereikende controle ter preventie van enig machtsmisbruik. Het voornaamste doel van de Corporate Governance Code bestaat in het bevorderen van waardecreatie op lange termijn. Goede corporate governance kan leiden tot creatie van welvaart, niet alleen voor de aandeelhouders maar ook voor andere stakeholders. Wanneer goede corporate governance van een onderneming gebaseerd is op transparantie en verantwoording, versterkt dit het vertrouwen van de investeerders en financierders en komt dit ten goede aan de ander stakeholders.

Wanneer ondernemingen toch willen afwijken van deze Code, moeten ze dit verantwoorden in hun verslag. Dit wordt de 'pas toe of leg uit'-benadering genoemd. De wijzigingen die zijn doorgevoerd in de Code van 2004 om die van 2009 te verkrijgen gaan vooral over de beloning van topmanagers. Iedereen kan voorstellen doen tot wijziging van de Code. Deze voorstellen worden dan besproken en getoetst door de Commissie Corporate Governance die kan besluiten of een wijziging door wordt gevoerd of niet. De drie grootste wijzigingen die zijn doorgevoerd in de Belgische Corporate Governance Code 2004 om die van 2009 te verkrijgen, zijn: de scheiding tussen de functie van voorzitter van de raad van bestuur en de functie van CEO, de rol van de raad van bestuur en als laatste de remuneratie van de topmanagers. Over dit laatste pleit de Corporate Governance Code voor een volledige transparantie ten opzichte van de aandeelhouders en de buitenwereld.

Een CEO is de algemene directeur of bestuursvoorzitter van een onderneming die verantwoordelijk is voor de gang van zaken in de onderneming. Hij of zij neemt de verantwoordelijkheid op zich om de onderneming door goede en minder goede situaties te leiden.

Een bekende studie van de Belgische situatie is die van het Executive Remuneration Research Centre van Vlerick Leuven Gent Management School, dat jaarlijks een onderzoek doet over de remuneratie van topmanagers. In dit onderzoek, uitgevoerd door Xavier Baeten en Charlotte Vande Walle, worden 99 bedrijven die deel uitmaken van de beursindexen Bel 20, Bel Mid en Bel Small, opgenomen. Zij besteden ook aandacht aan de hoogte en de samenstelling van het remuneratiepakket. Voor de bekendmaking van de cijfers zijn de richtlijnen van de Belgische Corporate Governance Code het uitgangspunt. De besproken cijfers hebben betrekking op het

jaar 2007. In 17% van de gevallen wordt er geen enkele informatie over de toplonen vrijgegeven. In vergelijking met 2006 is dit een aanzienlijke verbetering. Toen was het nog 29% van de bedrijven die geen informatie verstrekten over de toplonen. 44% van de bedrijven volgen strikt de Belgische Corporate Governance Code en geven de informatie over de remuneratie afzonderlijk weer voor de CEO en de topmanagers. Ze maken bovendien een opsplitsing tussen vast salaris, variabele remuneratie en andere voordelen. 35% van de bedrijven verstrekken enkel globale informatie zonder verdere opsplitsing omtrent beloning. Men kan ook vaststellen dat de BEL20 het meest de Code naleeft, gevolgd door de BEL Mid. De BEL Small volgt deze richtlijn het minst, maar heeft ook minder publicatieverplichtingen. Opvallend is dat de meeste bedrijven communiceren op basis van brutobedragen, terwijl de totaalcost het meest relevant is voor de aandeelhouder. De weergegeven cijfers zijn herrekend op basis van de totaalcost. Hierbij wordt rekening gehouden met de patronale RSZ-bijdragen. Deze moet men bij de brutobedragen tellen. De mediaan van de totale jaarlijkse kost van het vast salaris van een CEO in de BEL20 bedraagt 790.000 euro in 2007. Die van de BEL Mid en de BEL Small bedragen duidelijk minder, respectievelijk 506.000 euro en 315.000 euro. Het percentage van de jaarlijkse bonus in verhouding tot de totaalcost van het vast salaris, bedraagt respectievelijk 81%, 86% en 28%. Het totale remuneratiepakket van een CEO in de BEL20 bestaat voor 42% uit vaste bezoldiging, voor 37% uit de bonus, de overige remuneratie (bv. pensioen) maakt 6% uit van het totaal en de aandelengerelateerde beloning 15%. Hieruit blijkt dat 52% van het totale remuneratiepakket van een BEL20-CEO prestatiegerelateerd is. In vergelijking met de internationale resultaten blijkt dat het belang van de aandelengerelateerde beloning in België lager ligt.

Voor een andere Belgische studie kunnen wij verwijzen naar de studie van het consultancybureau SD Worx België. Dit bureau stelde vast dat in het jaar 2006 vooral de hoogste looncategorie het meest steeg in beloning. De hoogste looncategorie steeg met gemiddeld 6,2 procent in vergelijking met gemiddeld 2,9 procent bij de laagste looncategorie. De sterke stijging bij de hoogste looncategorie was ten gevolge van de stijging in het variabele salarisdeel in cash (bonussen, commissies, premies, enzovoort). Ook speelt de grootte van de onderneming mee in deze stijging. In kleine en middelgrote ondernemingen stijgen de topbeloningen sterker dan bij grote ondernemingen, maar wanneer men dan kijkt naar de beloning van de werknemers merkt men dat juist in de kleine en middelgrote ondernemingen deze beloning minder

sterk stijgt als bij grote ondernemingen. Een duidelijk verschil viel ook op te merken in de verschillende regio's. Hier stelde men vast dat de toplonen vooral in Vlaams-Brabant het meest waren gestegen met +7,9 procent, gevolgd door het Brussels Hoofdstedelijk gewest met +6,45 procent. In Limburg zat de stijging van de topsalarissen onder de nationale waarde. Daar steeg het topsalaris met slechts +4,45 procent.

De Volkskrant in Nederland houdt sinds 1983 de evolutie van de topsalarissen bij. Deze lijst is gebaseerd op beursgenoteerde en grote niet-beursgenoteerde ondernemingen. Uit deze lijst kan men duidelijk afleiden dat er een zeer grote stijging is sinds 1983. Deze figuur is opgenomen in bijlage 1. Enkel in de jaren 2003 en 2008 zijn twee dalingen te merken, maar dit komt overeen met de economische en financiële toestand van deze twee jaren. Wanneer men het jaar 2007, het hoogste punt tot nu toe, met het jaar 1983 vergelijkt concludeert men een stijging van ongeveer 734 procent. De hoogste beloning is niet verbonden met het best presterende bedrijf. Bijvoorbeeld Jan Peter Schmittmann van ABN-amro voert de lijst aan van de top honderd salarislijst met een bedrag van 9.034.000 euro per jaar. Hij nam in november 2008 ontslag bij ABN-amro en kreeg hierbij nog een gouden handdruk van 8,248 miljoen, terwijl de bank zoals bekend in grote problemen was gekomen. Dit soort situaties wekte een sterke reactie van de samenleving op, daarom zag J.P. Schmittmann af van de helft van het bedrag. Het hoogste jaarsalaris uitgekeerd in het jaar 2008 was te verkrijgen bij Numico, met een bedrag van 14.165.095 euro per jaar.

Dit zijn maar enkele voorbeelden van de ontwikkeling van hoge topsalarissen in Nederland, maar dit fenomeen doet zich in zeer veel landen voor.

Uit voorgaande voorbeelden en de zware kritiek afkomstig van de samenleving blijkt dat er nood is aan een duidelijke wetgeving omtrent de beloning van topbestuurders en andere leidinggevendenden. De regering heeft al enkele wetsvoorstellen om de salarissen en ontslagpremies van topmanagers te beperken ingediend bij het parlement, maar de Raad van State heeft keer op keer deze wetsvoorstellen verworpen. Hierdoor bestaat er ook nog geen eenduidige wet voor de publicatieverplichting omtrent beloning van CEO's en andere managers van een onderneming. De wet is wel al in ontwikkeling, waardoor vele ondernemingen toch al een volledige publicatie opnemen van de beloning van hun topmanagement in de

jaarrekening en het jaarverslag. Ook de statuten van een onderneming kunnen specifieke clausules betreffende de publicatie van beloning opnemen.

Als richtlijn gebruikt men nu de Belgische Corporate Governance Code 2009 waarin negen principes staan beschreven aangaande goed corporate governance. Waarvan principe zeven over de vergoeding van de bestuurders en de leden van het uitvoerend management gaat. Deze vergoeding moet op een billijke en verantwoorde wijze gebeuren. Voor beursgenoteerde ondernemingen wordt dit de Code Corporate Governance genoemd, beter bekend als de Code Lippens. Niet-beursgenoteerde ondernemingen en KMO's gebruiken hiervoor de Code Buysse. De Belgische Corporate Governance Code van 2009 hebben we eerder al besproken.

1.2. Wetenschappelijke theorieën

Als basis van wetenschappelijke onderzoeken op dit terrein kiest men vaak voor de 'agency'-theorie. Deze theorie houdt in dat de organisatie gezien wordt als een netwerk van principalen en agenten. De principalen zijn de aandeelhouders van de onderneming en de agenten zijn de diverse bestuurders van de onderneming. De agenten zouden de bevelen of instructies van de principalen moeten volgen en deze in de naam van de principaal moeten uitvoeren, maar beschikken over aanzienlijke bewegingsruimte (Doerga, 2008). Er wordt verder verondersteld dat de principalen en agenten hun eigen belangen willen nastreven in plaats van de belangen voor het bedrijf. Zo ontwikkelt er zich dus een belangenconflict, waarbij er ook sprake is van asymmetrische informatie: de agenten weten over het algemeen meer van de gang van zaken en kunnen door de wijze waarop ze selectief of gekleurd informatie verstrekken een sterkere positie innemen. Hierdoor zijn de principalen verplicht de agenten te controleren om correct op de hoogte te zijn van de agenten hun prestaties en of deze overeenstemmen met wat hen werd opgedragen. Deze controle kost tijd en geld, wat agency-kosten wordt genoemd.

Naast de agency-theorie bestaan er ook alternatieven: zoals de 'managerial power' theorie en de 'stewardship' theorie. De 'managerial power' theorie vermeldt dat wanneer er een zwak of inefficiënt bestuur is, het management meer invloed zal hebben in het bestuur van de onderneming en dus ook de beloning van de CEO (Doerga, 2008). De CEO heeft hier veel macht die hij kan gebruiken voor zichzelf te verrijken. Uit voorgaand onderzoek (Cyert, Kang en Kuraar, 2002; Core et al., 1999) blijkt dat wanneer de CEO ook voorzitter is van de Raad van Bestuur zijn/haar beloning zelfs 20% tot 40% hoger kan liggen dan wanneer hij/zij geen voorzitter zou zijn. Deze benadering stelt ook dat de beloning van het management minder gerelateerd is aan de prestaties en succes van de onderneming dan aan de machtsverdeling.

Een derde theorie is de stewardship theorie. Deze theorie benadert de agency theorie meer vanuit het aspect menselijke relaties en gaat er vanuit dat het management van een onderneming haar werk wel degelijk goed wil uitvoeren om de waarde van de onderneming te maximaliseren. Hierdoor zal er ook geen belangenconflict groeien tussen de twee partijen: de aandeelhouders en het management. Deze theorie focust zich dus niet op het motiveren van de CEO, maar juist op het versterken van de

structuur van de onderneming. "Deze theorie gaat er vanuit dat de fusie van de rollen van bestuur en CEO ervoor zorgt dat er hogere rendementen voor de aandeelhouders worden behaald dan wanneer men deze rollen juist van elkaar zou scheiden" (Doerga, 2008).

Elke CEO is anders, heeft andere kwaliteiten en leidt op andere wijzen. Ook elke onderneming vraagt bepaalde kwaliteiten die de onderneming sterk moeten maken. Deze kwaliteiten zijn ook niet voor elke onderneming gelijk. Maar er zijn ook bepaalde capaciteiten die elke leider in zich zou moeten hebben, zoals een team kunnen leiden, goed kunnen communiceren, geloofwaardig overkomen en anderen motiveren. Hun algemene kennis is hier natuurlijk ook relevant. Een CEO staat ook voor het imago van de onderneming. Hoe de buitenwereld naar de onderneming zal kijken. Zoals gezien in onze colleges van 'Management' en 'Mens en Organisatie' waarin we het boek 'Management' hebben bestudeerd van Robbins S.P. en Coulter M. (2006), bestaan er vele theorieën rond leiderschap. Wanneer wij het over leiderschap gaan hebben, dan zullen wij het interpreteren als: " het beïnvloeden van anderen om bepaalde doelen te bereiken".

Ook de beloning van een CEO is niet voor elke onderneming gelijk. Er zijn verschillende manieren om te belonen. Dit kan via een vast salaris dat je elke maand op je rekening gestort krijgt. Om de prestaties van een CEO te maximaliseren, wordt het loon vaak gekoppeld aan de prestaties. Dit wordt een prestatiebeloningstructuur genoemd. Hierdoor wil men het hoge loon van een CEO economisch ook rechtvaardigen. De topbestuurder die zijn werk dus zorgvuldig en goed doet, zal dus ook een hoger loon toegekend krijgen. Bij het volledige salaris komen vaak ook andere voordelen bij, zoals bonussen, een aandelenpakket, opties, extra legale voordelen en zeker niet te vergeten de macht die ze verkrijgen door het uitvoeren van hun functie.

1.3. Onderzoeksdoel, centrale onderzoeksvraag en deelvragen:

Het onderzoek richt zich op een centrale onderzoeksvraag en de hieruit afgeleide deelvragen. In deze eindverhandeling wil ik de link leggen tussen het beloningssysteem en de succescriteria van een CEO. Meer specifiek is het de bedoeling om na te gaan of er wel degelijk een link ligt tussen de prestaties van de CEO zoals bepaald op basis van de gehanteerde succescriteria en de prestaties van de onderneming.

De centrale onderzoeksvraag kan als volgt worden geformuleerd:

Hoe is de beloning van een CEO verbonden met bepaalde succescriteria, die op hun beurt verbonden zijn met de lange termijn aandeelhouderswaarde?

Om deze onderzoeksvraag zo goed en efficiënt mogelijk te kunnen onderzoeken, verdelen we deze onder in de volgende deelvragen:

1. *Welke succescriteria worden gebruikt?*

Elke manager moet in het bezit zijn van bepaalde kwaliteiten om een onderneming staande te houden. Deze kwaliteiten zijn onder andere het kunnen leiden van een groep, mensen kunnen motiveren, goed communiceren, geloofwaardig overkomen, gedrevenheid, eerlijkheid en integriteit, zelfvertrouwen, intelligentie, visie en strategisch inzicht. Welke van deze kwaliteiten een invloed uitoefent op de beloning van CEO's wordt verder in deze deelvraag onderzocht. Uit onderzoek van Robert Half, een internationaal consulting bedrijf, blijkt dat de meerderheid van CEO's extern worden gerekruteerd, wat inhoudt dat de criteria ook expliciet bepaald zijn.

2. *Hoe meet men deze succescriteria?*

Kunnen de succescriteria omgezet worden in cijfermateriaal om deze met elkaar te vergelijken?

3. *Zijn deze succescriteria afhankelijk per leiderschapsstijl?*

Elke onderneming vraagt specifieke kwaliteiten die leiden tot het succes van de onderneming. Er zijn ook verschillende leiderschapsstijlen. Elke leiderschapsstijl brengt andere kenmerken naar voor, maar er zijn ook gemeenschappelijke kenmerken die elke leidinggevende in zich zou moeten hebben.

4. *Zijn er verschillen tussen sectoren op het vlak van de succescriteria?*

Zijn er sectoren die eerder een strenge leider nodig hebben of die beter presteren onder een leider die meer met de mensen is begaan. Dat zal in deze deelvraag worden onderzocht.

5. *Zijn er verschillen tussen sectoren op het vlak van de beloning van de CEO?*

Wat zijn de sectoren die de hoogste beloning uitkeren aan hun CEO of worden ze allemaal beloond naar gelang de prestaties die ze voortbrengen? Op deze vragen zullen we in deze deelvraag een antwoord zoeken.

6. *Hoe zijn deze succescriteria verbonden met de beloning van de CEO?*

Dit is het eerste deeltje van de centrale onderzoeksvraag. Uit verschillende studies blijkt dat men de beloning van CEO's economisch wil verantwoorden door de beloning te linken aan de geleverde prestaties. Het succes van een CEO is dus verbonden met de beloning, maar of de succescriteria hier werkelijk een rol in spelen wordt hierin verder onderzocht.

7. *Hoe zijn deze succescriteria verbonden met de lange termijn aandeelhouderswaarde?*

Deze deelvraag zal het laatste antwoord geven die we nodig hebben om uitsluitsel te kunnen geven over de centrale onderzoeksvraag. Aandeelhouders willen ook meegenieten van de prestaties van de onderneming, die gerealiseerd zijn door de CEO.

De eerste drie deelvragen zullen in één deeltje worden behandeld omdat ze met elkaar zijn verbonden. Ook de vierde en vijfde deelvragen hangen samen met elkaar. Hierdoor krijgen we in totaal vier grote deelvragen.

Deze vier grote deelvragen zullen bijdragen tot het vinden van een antwoord op de centrale onderzoeksvraag en te komen tot een algemene conclusie.

1.4. Onderzoeksopzet en -strategie:

Bij het onderzoek wordt er gebruik gemaakt van een combinatie van twee generieke onderzoeksmethoden.

De eerste onderzoeksfase bestaat uit een uitgebreide literatuurstudie verrijkt met de resultaten van gesprekken met enkele bevoorrechte getuigen. Het doel van dit verkennend onderzoek is om een beter inzicht te krijgen in het onderwerp. Hiervoor gebruiken we zowel nationale als internationale wetenschappelijke literatuur. Hierbij moet ik wel opmerken dat er in België een taboe heerst rond beloning en er dus niet zoveel informatie te vinden is over de CEO-beloning specifiek in België. In Nederland is er geen sprake van een taboe rond beloning en is het veel gemakkelijker om documentatie te vinden en bestaan er ook wetten rond de beloning van topmanagers. Bij de bevoorrechte getuigenissen streven wij naar gesprekken met zowel personen met heel specifieke kennis van CEO-verloning, als met personen met meer algemene kennis om hun visie te achterhalen over 'de beloning van een CEO'.

De tweede onderzoeksfase bestaat uit empirisch onderzoek dat opnieuw verdiept wordt met behulp van interviews. Dit houdt in dat ik elektronische jaarverslagen en corporate governance charters ga analyseren van een aantal beursgenoteerde. De reden dat ik enkel beursgenoteerde ondernemingen ga analyseren zit hem in het feit dat de niet-beursgenoteerde ondernemingen deze informatie niet moeten publiceren. Het tweede onderdeel van het empirisch onderzoek bestaat uit de bevraging van een aantal CEO's omtrent hun praktijkervaring. Als laatste zal ik nog enkele cases bestuderen van beursgenoteerde ondernemingen om mijn stellingen, gevonden uit de interviews, te toetsen.

Uiteraard zal voor elk van de vier deelvragen gebruik gemaakt worden van de uitgebreide literatuurstudie. Hier volgt een bespreking per deelvraag van wat het feitelijk zal inhouden:

1. *Welke succescriteria worden gebruikt. Hoe meet men deze succescriteria? En zijn deze succescriteria afhankelijk per onderneming en/of per leiderschapsstijl?*

De succescriteria zullen we onderzoeken aan de hand van de wetenschappelijke literatuur. Hiernaast zullen we ook de interviews gebruiken van de CEO's en indien nodig zullen we ook interviews afnemen bij de werknemers of het middenmanagement om hun mening over de CEO te bevragen. Rondom leiderschap bestaan een groot aantal onderzoeken en zal me, mits mogelijke toevoeging van enkele wijzigingen, op het einde van het onderzoek bij één van deze theorieën aansluiten mits misschien enkele wijzigingen toe te voegen.

2. *Zijn er verschillen tussen sectoren op het vlak van de succescriteria? En zijn er verschillen tussen sectoren op het vlak van de beloning van de CEO?*

Bij deze deelvraag zal ik sectoren gaan vergelijken op basis van de resultaten van voorgaande deelvraag. Voor de succescriteria zal ik dit onderzoeken met behulp van de literatuurstudie en de afgenomen interviews. Voor de beloning zal ik dit doen met behulp van de gepubliceerde jaarrekeningen. Deze zal ik met verschillende sectoren vergelijken. Ook zal ik dit vragen bij de interviews, maar hier is er nog twijfel of de bevroegde CEO's in detail willen communiceren over hun beloning.

3. *Hoe zijn deze succescriteria verbonden met de beloning van de CEO?*

Ook hier zullen we de bestudeerde wetenschappelijke literatuur gebruiken omtrent de prestatiebeloningsstructuur. Hiervoor zullen we de gepubliceerde jaarrekeningen van extra cases gebruiken. Aan de hand van de interviews zullen we kijken of er vergelijkingen voorkomen tussen verschillende succescriteria en de hoogte van beloning en eventuele extra legale voordelen, waaronder ook de bonussen en dergelijke.

4. *Hoe zijn deze succescriteria verbonden met de lange termijn aandeelhouderswaarde?*

Voor de lange termijn aandeelhouderswaarde gaan we kijken naar de groei die de onderneming maakt, in de jaren van één bepaalde CEO verwerft. Hierbij

zullen we ook kijken naar de uitgekeerde dividenden. Dit alles zullen we doen met behulp van de gepubliceerde jaarrekeningen van beursgenoteerde ondernemingen.

De termijn die we zullen hanteren bij de analyse van de beursgenoteerde ondernemingen zal liggen tussen 2007 en 2009. Vanaf het jaar 2008 moeten we er rekening mee houden dat de financiële crisis zeer waarschijnlijk een invloed zal hebben gehad op de totale remuneratie van CEO's. Dit wordt later ook behandeld in het empirisch onderzoek.

We zullen starten met het onderzoeken van de succescriteria, deelvraag één tot en met deelvraag drie. Met deze eerste drie deelvragen zou ik willen eindigen in november. Vervolgens zullen we ons eerste veldonderzoek uitvoeren. Door examens zal ik deze tijdspanne ruimer nemen en het veldonderzoek willen beëindigen eind januari. In februari zal ik de resultaten voortkomend uit de interviews met elkaar vergelijken en toetsen aan de eerder gevonden resultaten via mijn literatuurstudie. In maart wil ik de volgende drie deelvragen nader bekijken en aan de resultaten van de interviews toetsen. Als laatste zullen we alles vergelijken met de lange termijn aandeelhouderswaarde/ ondernemingswaarde. Dit alles zou moeten afgerond worden begin of midden april zodat ik nog een beetje reserve heb opgebouwd voor eventuele wijzigingen aan te brengen of wanneer er problemen opduiken in verband met het maken van afspraken met de geïnterviewde. De layout, de samenvatting en dergelijke zullen eind april/begin mei definitief worden afgewerkt.

Hoofdstuk 2: De succescriteria van een CEO

In dit hoofdstuk wordt getracht een beter inzicht te verwerven in de succescriteria van een CEO om een onderneming goed en succesvol te leiden. We zullen ook controleren of deze criteria meetbaar zijn. De meetbare criteria zullen we dan ook verder gebruiken in ons onderzoek. Zo komen we te weten op basis van welke succescriteria een topmanager kan worden beloond voor zijn succesvolle prestaties. Via onze interviews zullen we bestuderen of er een afhankelijkheid bestaat binnen een sector en of dat deze succescriteria verschillen van onderneming tot onderneming.

Wij beginnen met een bespreking van theorieën over leiderschapsstijl en gewenste kenmerken van leidinggevend (persoonsgebonden succescriteria). Daarna bespreken wij een aantal resultaatgebonden indicatoren zoals die meestal gebruikt worden als basis van het variabele gedeelte van de managementverloning. Hoewel het eerste deel van de bespreking dus niet rechtstreeks betrekking heeft op de resultaatgebonden indicatoren is het o.i. wel heel belangrijk om niet uit het oog te verliezen dat die resultaatgebonden indicatoren wel degelijk verbonden zijn met kenmerken van effectief leiderschap. Zoals ook uit het empirisch onderzoek zal blijken wordt die band in de praktijk te weinig tot uitdrukking gebracht.

2.1. Theorieën over leiderschapsstijl

Bij de start van dit onderzoek, willen we eerst nagaan of de leiderschapsstijl wel invloed heeft op de ondernemingsresultaten. Hier zijn uiteraard tal van studies over gemaakt. Toch is hier nog steeds geen éénduidig antwoord op. Zo besluiten Pfeffer en Salancik (1975, Quintyn, 2007) in hun studie dat leiderschap weinig effect heeft op de ondernemingsresultaten. Ook volgens het volgzzaamheidsperspectief van Houthoofd (2005, Quintyn, 2007) zou de onderneming zich volledig moeten schikken naar de wetmatigheden van de omgeving. In tegenstelling tot deze studies, zou de onderneming volgens het keuzeperspectief zelf de touwtjes in handen nemen. De CEO heeft de zware taak een juiste strategie te kiezen, want deze bepaalt het succes van de onderneming volgens Houthoofd (2004, Quintyn, 2007). Vele onderzoekers bewezen dat de leider een significante invloed heeft op de ondernemingsresultaten. Dit is de conclusie van vele empirische studies, onder andere van Hambrick & Mason

(1984), Day & Lord (1981), Weiner & Mahoney (1981), Peter & Austin (1985), Hitt & Tyler (1991), Barrick et al. (1991) die wij vonden in het handboek van S.P. Robbins & M. Coulter (2006). Uit onderzoek van Lieberson en O'Conner (G. Quintyn, 2007) kwam naar voor dat leiderschap slechts 6,5% van de omzet, 7,5% van de winst en 15,2% van de winstmarge verklaart. Wanneer we het onderzoek limiteren tot 3 jaar, wordt 32% van de variantie van de winstmarge verklaard door leiderschap. De conclusie van Day en Lord's onderzoek is dat wanneer de resultaten van dit soort studies juist geïnterpreteerd worden en aangepast worden met de grootte, het tijdseffect en het inflatie-effect, dat 20 tot 45% van de variantie verklaard kan worden door leiderschap.

Verder moeten we ook weten welke leiderschapsstijl het meest succesvol is vooraleer we de juiste succescriteria kunnen onderzoeken. Over leiderschapsstijlen en leiderschapsgedrag zijn al een groot aantal onderzoeken gedaan. Hieruit zijn ook veel verschillende theorieën ontwikkeld rond leiderschap. Wij zullen ons aansluiten bij een leiderschapsstijl die voor ons het meest van toepassing is en waaruit wij dan de meest belangrijke succescriteria afleiden.

2.1.1. Onderzoek van de University of Iowa

Dit onderzoek onder leiding van Kurt Lewin en zijn medewerkers legde zich toe op drie stijlen van leiderschap. Ten eerste is er de autocratische stijl. Deze stijl kenmerkt zich door een leider die de verantwoordelijkheid niet graag overdraagt aan iemand anders. Medewerkers krijgen geen participatie bij de beslissingen en de leider schrijft een bepaalde manier van werken voor. Hieruit kon men twee soorten gedragingen onderscheiden: agressief en apathisch gedrag. Ten tweede is er de democratische stijl, waarbij de leider zich typeert door participatie in het beslissingproces toe te staan en zijn werknemers coacht doorheen hun werk. In deze stijl zijn groepen of individuele werknemers in staat zelfstandig te werken en scheppen zij producten met een hoge kwaliteit. Als laatste stijl is er de laissez-faire leider. Deze leider laat zijn werknemers volledig vrij in het nemen van beslissingen en het uitvoeren van hun werktaken. Werknemers die niet zelfstandig kunnen werken brengen dan producten met een lage kwaliteit voort (Quintyn, 2007; Robbins & Coulter, 2006).

Uit het onderzoek blijkt duidelijk dat de beste leiderschapsstijl de democratische stijl is, maar toch zijn er leiders die de autocratische stijl verkiezen boven de

democratische stijl. Deze leiders leggen de nadruk veelal meer op kwantiteit dan kwaliteit.

2.1.2. Onderzoek van de Ohio State University

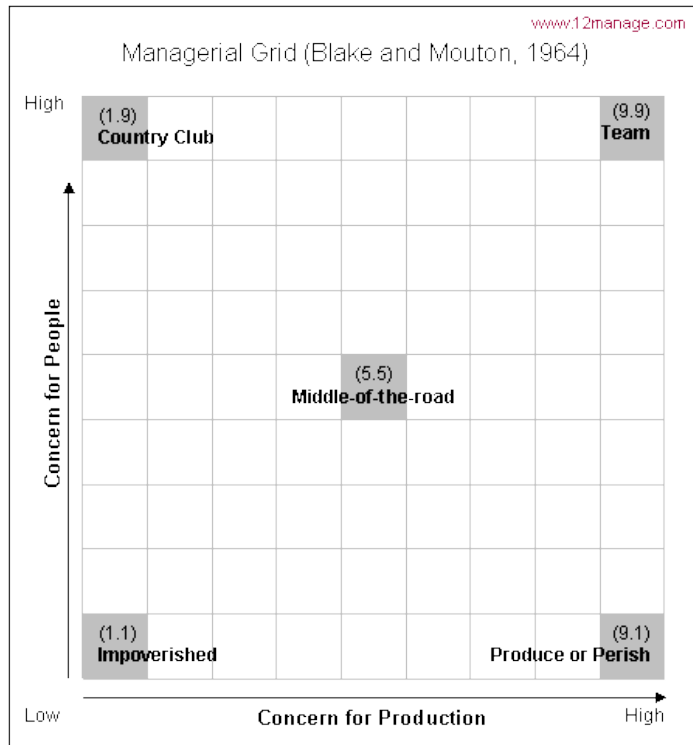
Onder leiding van Halpin en Winer werd in dit onderzoek vastgesteld dat werknemers graag werken onder leiders met een hoog factorcijfer voor "consideratie met medewerkers" d.w.z. leiders die mensgericht zijn. Leiders met een hoog factorcijfer voor "vormgeving aan opdrachten", d.w.z. taakgerichte leiders, zijn niet zo populair bij werknemers. Dit betekent niet automatisch dat mensgerichte leiders de meest productieve groep leiden. Hierbij moet men ook rekening houden of het om een productieafdeling gaat of over een dienstverlenende afdeling. In de productieafdeling leidt een taakgericht leidinggedrag tot de hoogste productiviteit en in een dienstverlenende afdeling is mensgericht gedrag productiever (Quintyn, 2007; Robbins & Coulter, 2006).

Hieruit kunnen we besluiten dat de meest succesvolle leider een combinatie van de twee gedragingen moet bezitten, zowel mensgericht als taakgericht gedrag, maar dat de mix afhankelijk is van de omgeving.

2.1.3. Leiderschapsmatrix

De leiderschapsmatrix is een tweedimensionale matrix van leiderschapsgedrag, zorg voor mensen en zorg voor productie, waaruit vijf verschillende stijlen van leidinggeven naar voren komen zoals u ziet in de onderstaande figuur. De eerste managementstijl (1,1) wordt het verschaald management genoemd. Deze managers doen het minimale om taken uit te voeren en om een onderdeel van de organisatie te blijven. De tweede stijl (1,9) is deze van het ontspannen management. Zij hebben aandacht voor de behoefte aan bevredigende werkrelaties. Dit leidt tot een aangename en vriendelijke organisatiesfeer en een ontspannen werktempo. Als derde is er het doorsneemanagement (5,5). Er kunnen adequate prestaties worden behaald door een evenwicht te zoeken tussen de noodzaak om werk af te leveren en het in stand houden van een voldoende hoog moreel onder het personeel. Dan is er nog een vierde stijl, het taakgericht management (9,1). Dit management wil efficiëntie van werkzaamheden bereiken door de arbeidsomstandigheden zo in te richten dat er zo min mogelijk verstoringen door menselijke elementen zijn. Als vijfde en laatste stijl is er het teamgericht management (9,9). Het werk wordt door betrokken mensen

uitgevoerd en die zijn onderling afhankelijk door een gemeenschappelijk belang. Dit leidt tot vertrouwen en respect voor elkaar (Quintyn, 2007; Robbins & Coulter, 2006).



Beschikbaar op:
URL: http://www.12manage.com/images/picture_blake_mouton_managerial_grid.gif (gezien op 3 februari 2010)

Hier kunnen we besluiten dat het teamgericht management de meest succesvolle is van de vijf stijlen. Dit is vooral te wijten aan de veranderingen in de tijd. Hierbij moeten we ook opmerken dat er steeds rekening moet worden gehouden met de situatie waarin het management zich bevindt. Zo kan taakgericht management soms toch meer succesvol zijn dan het teamgericht management.

Besluit: Wanneer wij het hebben over de leiderschapsstijl, dan zullen we deze interpreteren zoals in het eerste onderzoek van Kurt Lewin, het onderzoek van de University of Iowa. De drie leiderschapsstijlen die we dus verder gaan hanteren in deze eindverhandeling zijn: de democratische stijl, de autocratische stijl en de laissez-faire stijl.

2.2. Welke succescriteria worden gebruikt?

2.2.1. Persoonsgebonden succescriteria

Er zijn een bepaald aantal leiderschapskwaliteiten waaraan iedereen denkt als men het over een leidersfiguur heeft zoals visie en strategie, coördineren van een team, goed kunnen communiceren, motiveren en geloofwaardig overkomen. Uit een onderzoek van het internationale communicatieadviesbureau Burson-Marsteller blijken deze kwaliteiten ook werkelijk in de vijf kwaliteiten te zitten waaraan een CEO moet voldoen om een stevig 'persoonlijk kapitaal' op te bouwen. Voor deze studie werden 1155 leidinggevende Amerikaanse ondernemers ondervraagd in 2003. Dit onderzoek vermeldt als de vijf belangrijkste kwaliteiten: steeds geloofwaardig overkomen, een hoge ethische standaard verwachten van medewerkers, intern een klare visie communiceren, een topmanagement team leiden en het motiveren en inspireren van zijn/haar personeel. Ook wordt in dit onderzoek enkele keren de visie en het strategisch inzicht vermeld.

Uit een internationale studie in opdracht van het consultantbureau Robert Half Finance & Accounting die werd uitgevoerd door een onafhankelijke onderzoeksbureau bij meer dan 866 Human Resource en Finance Managers in elf verschillende landen kon men voor de Belgische bedrijven besluiten dat de belangrijkste vereisten om er als een succesvolle CEO te staan, zijn: communiceren (55%), managementcapaciteiten (52%), goed luisteren (38%), visie (31%), financiële achtergrond (20%), praktische kennis (18%), eerlijkheid en eerdere ervaring als CEO (16%), in het bezit zijn van een universitair diploma (15%), leiderschap en zin voor zaken (3%). Hierbij werd wel vastgesteld dat er significante verschillen van mening zijn tussen mannen en vrouwen. Zo blijkt dat een universitair diploma twee keer zo belangrijk wordt gezien door vrouwen (24%) dan door mannen (12%). Ook communicatievaardigheden worden door de vrouwelijke ondervraagden (71%) veel hoger geacht dan bij de mannelijke collega's (51%). Als laatste wordt eerlijkheid door 24% van de vrouwen als sleutelkwaliteit gezien tegenover 14% van de mannen. Wanneer men deze studie op internationaal vlak bestudeert komt men tot het besluit dat wereldwijd de managementcapaciteiten van de CEO als belangrijkste vereisten gezien (50%) worden, gevolgd door communicatievaardigheden (48%).

Ook blijkt uit bovenstaande internationale studie van Robert Half Finance & Accounting (2007) dat wereldwijd de CEO van bedrijven in sommige landen vaak extern wordt gerekruteerd. Dit houdt in dat de succescriteria expliciet worden bepaald. België is samen met Frankrijk koploper in het extern zoeken van CEO's met 63%. Zij worden op de voet gevolgd door Nieuw-Zeeland met 60%, Nederland met 59% en Luxemburg met 58%. In deze landen is de kans om intern door te groeien tot CEO dan ook het kleinst. In België is deze kans 36%. Gemiddeld is in 49% van de bedrijven wereldwijd de CEO afkomstig uit eigen rangen en wordt 51% extern gerekruteerd. De meeste kans op intern door te groeien treedt op in Ierland (56%), Verenigd Koninkrijk (51%) en Italië (51%). De oorzaak van de externe rekrutering is vooral te vinden bij een gebrek aan ambitie van de topkaderleden om in de eigen onderneming de CEO zetel na te streven. Volgens het onderzoek zou in België al 81% van de topkaderleden niet de ambitie nastreven om in de zetel van de CEO te zitten. Als specialist in de rekrutering van financiële profielen stelt Robert Half vast dat steeds meer CFO's doorgroeien tot CEO. CFO's hebben een meer diepgaande kennis over en inzicht in de financiële structuur van de onderneming. Zij kunnen het best strategisch advies geven over de evolutie van de bedrijfsactiviteit en zijn daardoor het meest in staat de positie van CEO over te nemen.

PDI (Personnel Decisions International) kwam na een onderzoek (2008) tot het besluit dat er duidelijk verschillen zijn tussen succesvolle CEO's en minder succesvolle CEO's. Dit onderzoek werd gepubliceerd via de website <http://www.managersonline.nl> (gezien op 22 september 2009). Het eerste kenmerk hiervoor is dat succesvolle CEO's beter de hoofdzaak van de bijzaak kunnen onderscheiden. Zij zouden volgens de onderzoekers complexe en tegenstrijdige informatie beter dan wie ook begrijpen en sneller in staat zijn de belangrijke kernthema's eruit te halen. Hierdoor zullen ze ook beter in staat zijn snel te reageren op veranderingen in de omgeving en dit op een innovatieve manier. Een tweede kenmerk is hun hoge energieniveau. Dit is ook noodzakelijk gezien hun zeer drukke agenda. Een goede CEO moet kicken op hectische en veeleisende dagindelingen en zich niet te afhankelijk stellen van vrije tijd om zijn batterijen terug op te laden. Het derde en laatste kenmerk uit dit onderzoek heeft betrekking op de drang om de leiding te willen geven. Uit deze drang vloeit ook de overtuigingskracht voort die succesvolle CEO's meer hebben dan minder succesvolle CEO's. Topmanagers halen voldoening uit het leidinggeven, anderen overtuigen van beslissingen die zij goed achten en het nemen van de

verantwoordelijkheid die bij hun positie hoort. Deze drie kenmerken maken de kans om een succesvolle CEO te worden groter, maar vormen er geen garantie voor. De juiste ervaring is even belangrijk.

Vervolgens bespreken we de succescriteria die we verder hebben onderzocht door middel van interviews en welke interpretatie wij gebruiken wanneer we het over deze succescriteria zullen hebben.

a. Geloofwaardig overkomen

Een CEO moet geloofwaardig overkomen bij zijn werknemers, maar ook vooral naar de buitenwereld toe. De CEO heeft als boegbeeld de verantwoordelijkheid voor die onderneming op zich te nemen. Wanneer leveranciers en klanten aan de onderneming denken, zal dit vooral een weerspiegeling zijn van het imago van de CEO en andere topmanagers. Ook onze geïnterviewden vinden het evident dat men geloofwaardig moet overkomen, zowel intern als extern. De heer Jeroen Flier, hoofd P&O van de productieonderneming VDL, vermeldde dit als één van de belangrijkste eigenschappen van een succesvolle CEO.

b. Goede communicatie

Er wordt verwacht van een leider dat hij zijn vooropgestelde doelen duidelijk communiceert naar zijn werknemers toe, maar ook dat hij goed kan luisteren naar wat zijn werknemers hem te vertellen hebben. Hierbij moet een topmanager natuurlijk rekening kunnen houden met het niveau van de tweede partij. Een voorbeeld ter verduidelijking: wanneer een topmanager met een arbeider praat zal hij zijn zinnen anders moeten verwoorden dan dat hij met een collega manager communiceert. Ook naar de buitenwereld toe moet een CEO duidelijk communiceren betreffende leveringen, bestellingen, personeelsbeleid, maar ook met omwonenden en andere externe partijen omtrent het milieu, geluidsoverlast en dergelijke. Onze geïnterviewden zijn het hierover volledig eens. Volgens de heer Hans Wilmots, CEO van de dienstenonderneming BDO, is dit één van de belangrijkste eigenschappen die van toepassing zijn op een succesvolle CEO.

c. Het leiden van een team

S.A. Kirkpatrick & E.A. Locke van the Academy of Management Executive (1991), ondertussen 'The Academy of Management Perspectives' genoemd, definieerde dit als volgt: "CEO's hebben een verlangen om leiding te geven aan hun team en hebben een sterk verlangen om invloed uit te oefenen op hun team. Zo kunnen ze hun team sturen. Ze zijn ook bereid verantwoordelijkheid op zich te nemen" (Robbins & Coulter, 2006). De leider moet ervoor zorgen dat de vooropgestelde doelstellingen worden bereikt en de opkomende problemen worden verholpen. Ook hier gaan onze geïnterviewden, met hun eigen visie op de praktijk, mee akkoord.

d. Personeel motiveren en inspireren

CEO's worden geacht hun personeel te kunnen motiveren om hun doelstellingen te behalen en te inspireren om de doelstellingen op een zo efficiënt mogelijke manier te bereiken. Wanneer werknemers gemotiveerd zijn en graag gaan werken, zullen ze ook minder problemen hebben om hun vooropgestelde doelen te bereiken. Ook hier delen de geïnterviewde managers de mening van de literatuur. De heer Stijn Bijmens bracht deze eigenschap naar voren als één van de belangrijkste eigenschappen. Het is het personeel die de strategie moet toepassen en een visie moet uitwerken in de praktijk.

e. Visie en strategisch inzicht

Een CEO moet samen met zijn medemanagers tal van bestuurlijke beslissingen nemen en acties ondernemen, die bepalend zijn voor de prestaties van een onderneming op de lange termijn. Ook als visie moeten topmanagers zich een beeld vormen van de toekomstige ontwikkelingen en de mogelijkheden zien om daarop in te spelen. Bij deze eigenschap had de heer Jeroen Flier een opmerking in verband met zijn onderneming. In de onderneming VDL is de visie als lange termijn denken minder van toepassing omdat zij in een zeer onvoorspelbare sector actief zijn. Hierdoor moet men dus veel sneller kunnen reageren op de omgeving en de toelevering. Wel was hij van mening dat wanneer je visie meer mensgericht bekijkt en kijkt naar hoe je een bedrijf wilt leiden in de toekomst, is deze eigenschap wel zeer sterk aanwezig in hun onderneming. Eigenlijk is de visie in VDL dat er op een heel flexibele manier op kansen moet worden ingespeeld. Voor de heer Hans Wilmots, CEO van de dienstenonderneming BDO, is visie en strategisch inzicht samen met goed kunnen

luisteren de belangrijkste eigenschap. Hij is van mening dat ook al heersen er verschillende visies en ideeën in een onderneming het de taak van de CEO blijft om de verschillende visies samen te brengen in één visie en iedereen ervan te overtuigen in dezelfde richting te handelen. Ook meneer Bijmens deelde deze mening en was van oordeel dat deze eigenschap de belangrijkste was van de gehele lijst karakteristieken.

f. Gedrevenheid

Volgens S.A. Kirkpatrick & E.A. Locke van the Academy of Management Executive (1991) kan je deze eigenschap interpreteren als: Leiders tonen een hoge mate van inzet. Ze hebben relatief veel verlangen tot presteren, zijn ambitieus, beschikken over veel energie, zijn onvermoeibare doorzetters en tonen initiatief (Robbins & Coulter, 2006). Het kunnen omgaan en je niet zomaar laten ontmoedigen bij een tegenslag is van cruciaal belang om een functie als CEO aan te kunnen. Deze mening wordt ook gedeeld door onze geïnterviewden.

g. Intelligentie en ervaring

Leiders moeten over voldoende intelligentie beschikken om grote hoeveelheden informatie te verzamelen, te verwerken en te interpreteren. Ook moeten zij een visie kunnen creëren, problemen oplossen en de juiste beslissingen nemen. Uit de gevolgde studies van de geïnterviewden blijkt duidelijk dat ze een studie hebben gevolgd van universitair niveau met betrekking tot economie. Volgens meneer Hans Wilmots is het ook belangrijk om niet te jong aan zo'n functie te beginnen. Men moet eerst enkele jaren ervaring opdoen in de bepaalde sector vooraleer men deze zware taak op zich kan nemen. Verder gaan ook de andere geïnterviewde akkoord met deze eigenschap.

h. Een hoge ethische standaard verwachten van medewerkers

Hierbij wil men aangeven dat CEO's verwachten dat werknemers zich op een goede manier gedragen en zich aan de bedrijfscultuur aanpassen. Ook moet een CEO rekening houden met de verschillende culturen die heersen bij de klanten of leveranciers. In deze zin moet hij zich dus met zijn onderneming aanpassen aan de cultuur van een andere organisatie. Voor de heer Hans Wilmots was dit niet echt een eigenschap, maar meer een doel dat men kan nastreven als CEO. Verder was wel iedereen akkoord dat men rekening moet houden met de verschillende culturen die er heersen in de bedrijfseconomie of de specifieke sector.

i. Eerlijkheid en integriteit

Leiders creëren een vertrouwensrelatie tussen zichzelf en hun werknemers doordat ze eerlijk zijn en doordat ze keer op keer aantonen dat ze doen wat ze zeggen (Kirkpatrick & Locke; 1991, Robbins & Coulter, 2006). Deze eigenschap heeft een grote invloed op het realiseren van andere eigenschappen. Doordat er een vertrouwensrelatie wordt gecreëerd, gaan CEO's hun ondergeschikten ook motiveren om hun werk zo efficiënt mogelijk uit te voeren en hun vooropgestelde doelen te behalen. Doordat de werknemers opkijken naar hun leider, zal hij ze ook inspireren om hogere doelen te zetten. De CEO van een onderneming moet niet alleen een vertrouwensband scheppen met zijn werknemers, maar moet ook een vertrouwensrelatie creëren tussen zichzelf en de buitenwereld. Klanten en leveranciers moeten vertrouwen hebben in een leider die zal voldoen aan zijn verplichtingen. De heer Jeroen Flier voegde hier aan toe dat dit voor zijn onderneming zeer sterk aanwezig is. Zeker bij de onderhandelingen die er plaatsvinden. Er worden bij deze onderhandelingen vaak harde beslissingen genomen in het belang van de onderneming, maar deze beslissingen zullen altijd zeer eerlijk verlopen. Dit is ook van belang om geen klanten te verliezen en de tevredenheid van de werknemers te behouden.

j. Zelfvertrouwen

Kirkpatrick & Locke van the Academy of Management Executive definieerden dit als volgt: "Ondergeschikten verwachten van leiders dat ze niet aan zichzelf twijfelen. Leiders moeten aantonen dat ze zelfvertrouwen hebben om ondergeschikten te kunnen overtuigen van de juistheid van hun maatregelen en beslissingen." (1991, Robbins & Coulter, 2006). Ook hier waren onze geïnterviewden het unaniem over eens dat dit een belangrijke eigenschap is van de CEO's.

Uit onze interviews blijkt dat meneer Jeroen Flier nog enkele andere eigenschappen cruciaal vond voor een succesvolle CEO. Deze eigenschappen zijn: commercieel succesvol zijn en een enorm netwerk hebben. De heer Hans Wilmots legde de klemtoon dan weer meer op het overtuigen van iedereen om in dezelfde richting te werken.

2.2.2. Resultaatgebonden succescriteria

Wanneer men gaat kijken naar de resultaatgebonden succescriteria, zal men spreken over de prestaties van een CEO of van de onderneming in het algemeen, gemeten aan de hand van prestatie maatstaven. Van de Wetering et al. (2003) geven in hun onderzoek de volgende definitie voor het begrip prestatie maatstaven: *"Prestatiemaatstaven zijn meeteenheden waarmee de prestaties van topbestuurders worden gemeten. Voorbeelden hiervan zijn: Total Shareholder Return (TSR), winst per aandeel en Return On Equity (ROE)"*.

Vele onderzoekers gaan zich dan baseren op de agency theorie omdat deze theorie de onderneming ziet als een contract tussen twee partijen, de managers en de aandeelhouders. De agent-principaal theorie gaat dit probleem aanpakken door gebruik te maken van prestatiebeloningcontracten, maar in de praktijk blijkt het niet altijd de beste oplossing te zijn voor de onderneming. Volgens Clarke is gebleken dat prestatiebeloning juist een sterke incentive biedt om de korte termijnresultaten te manipuleren, in tegenstelling tot wat de agency theorie veronderstelt, namelijk het oplossen van het probleem dat managers hun eigen belangen nastreven in plaats van dat van de aandeelhouders (2004, Doerga, 2008).

De Hay studie (1991) stelde vast dat in de targetgebaseerde beloningssystemen de meest populaire maatstaf van ondernemingsresultaten de nettowinst is (52% van de ondernemingen), gevolgd door de winstgevendheidsratio's met betrekking tot rendement op het kapitaal en het rendement op de netto activa. Volgens het Hay onderzoek (1991) kan een target gebaseerd incentive plan gedefinieerd worden als een financiële target, met andere woorden een bepaalde financiële doelstelling, die op voorhand op een jaarlijkse basis met het hoger management wordt overeengekomen. Wanneer de op voorhand opgestelde doelstellingen bereikt worden tegen het einde van het jaar staan hier cashbeloningen tegenover (Doerga, 2008).

De succescriteria die uit de meeste literatuur naar voren komen van onder andere Doerga (2008), Van Praag (2005), Engelen & Laveren & Limère & Vandermaele (2004) zijn nettowinst, Return On Equity (ROE), Return On Asset (ROA). De prestatie maatstaf 'tijd' wordt door de geïnterviewde ook naar voren gebracht als succescriteria waar men op wordt beoordeeld.

Voor een volledigheid van de resultaatgebonden succescriteria gaan we rekening houden met de ratioanalyse uit het handboek financieel beheer van Engelen & Laveren & Limère & Vandermaele (2004). Dit handboek werd ook doorheen onze carrière als TEW-student gebruikt. Deze ratioanalyse wordt opgesplitst in 3 grote delen. De eerste is het onderzoek naar liquiditeit. Onder liquiditeit verstaat men de verhouding tussen het totaal op korte termijn te betalen schulden en de daarvoor beschikbare of op korte termijn beschikbaar komende middelen. De ratio die wij gaan gebruiken om de liquiditeit te testen is het 'nettobedrijfskapitaal' (NBK).

$$\begin{aligned} NBK &= \textit{permanent vermogen} - (\textit{uitgebreide})\textit{vaste activa} \\ &= \textit{eigen vermogen} + \textit{vreemd vermogen op LT} - (\textit{uitgebreide})\textit{vaste activa} \end{aligned}$$

$$\text{OF} \quad NBK = (\textit{beperkte})\textit{vlottende activa} - \textit{vreemd vermogen op korte termijn}$$

Wanneer het NBK kleiner is dan nul, bevindt de onderneming zich in een risicovolle situatie. De onderneming heeft dan een financieringstekort met betalingsmoeilijkheden. Desalniettemin mag men er niet met zekerheid vanuit gaan, wanneer de onderneming een ruim positieve NBK heeft, dat de onderneming al haar betalingsverplichtingen zal kunnen naleven op de afgesproken vervaldagen. Deze liquiditeitsratio geeft namelijk geen inzicht in de termijnen waarop enerzijds vlottende activa vrijkomen en anderzijds bepaalde schulden op korte termijn vervallen.

Bij het onderzoeken van de solvabiliteit, wil men inzicht krijgen in de mate waarin een onderneming schulden heeft aangegaan en na te gaan in hoeverre zij in staat is de daaruit voortvloeiende verplichtingen na te komen. Hieruit blijkt dat de solvabiliteit meer de lange termijn evaluatie van een onderneming bestudeert ten opzichte van het liquiditeitsonderzoek. Wanneer we spreken over solvabiliteit, zullen we de algemene schuldgraad toepassen.

$$\textit{Algemene schuldgraad} = \frac{\textit{vreemd vermogen}}{\textit{totaal vermogen}} \times 100$$

Bij deze ratio geldt: hoe groter de schuldgraad, hoe kleiner de bescherming van de schuldeisers. Hierbij krijgt men dus inzicht in het financieel risico van de onderneming, want hoe kleiner de bescherming van de schuldeisers, hoe groter het risico van de onderneming wordt. Investeerders beleggen hun geld liever in minder risicovolle ondernemingen of willen hiervoor een grotere return verwerven.

Als laatste kan men ook nog de rentabiliteit van een onderneming analyseren. Als eerste ratio van de rentabiliteit van de onderneming beschikken we over de rendabiliteit van de ondernemingsactiviteit. Deze kan worden uitgedrukt in brutoverkoopmarge of in nettoverkoopmarge.

$$\text{Brutoverkoopmarge: } \frac{\text{brutobedrijfsresultaat}}{\text{verkopen}}$$

Het brutobedrijfsresultaat wordt berekend door de bedrijfskosten van de bedrijfsopbrengsten te verminderen, behalve afschrijvingen, waardeverminderingen en voorzieningen.

$$\text{Nettoverkoopmarge: } \frac{\text{nettobedrijfsresultaat}}{\text{verkopen}}$$

Het nettobedrijfsresultaat wordt bekomen door het brutobedrijfsresultaat te verminderen met de afschrijvingen, waardeverminderingen en voorzieningen.

Als tweede ratio hebben we de rentabiliteit van het totaal der activa (ROA). Deze ratio geeft de winstgevendheid van de onderneming in het globaal weer. Ook deze ratio kan weer berekend worden op basis van het brutoresultaat enerzijds en het nettoresultaat anderzijds.

$$\begin{aligned} &\text{Brutorentabiliteit van het totaal der activa voor belasting (BRENTA}_{VB}) \\ &: \frac{\text{bruto resultaat voor belasting}}{\text{totaal der activa}} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} &\text{Netto rentabiliteit van het totaal der activa voor belasting (NRENTA}_{VB}) \\ &: \frac{\text{netto resultaat voor belasting}}{\text{totaal der activa}} \end{aligned}$$

Als derde en laatste ratio die we zullen gebruiken voor de rentabiliteit te analyseren van een onderneming beschikken we nog over de rentabiliteit van het eigen vermogen (ROE). Deze ratio berekent de procentuele verhouding tussen de winst of het verlies van het boekjaar en het eigen vermogen. Men kan deze ratio berekenen voor of na de belastingen.

$$ROE_{VB} : \frac{\text{winst van het boekjaar voor belastingen}}{\text{eigen vermogen}}$$

$$ROE_{NB} : \frac{\text{winst van het boekjaar na belastingen}}{\text{eigen vermogen}}$$

Vanuit het standpunt van de aandeelhouders is dit de meest belangrijke ratio en wel bepaald deze op basis van de winst van het boekjaar na belastingen. Deze zullen we dus ook verder gebruiken in hoofdstuk vijf. (Engelen & Laveren & Limère & Vandermaele, 2004)

Wel moet er rekening worden gehouden dat, wanneer men deze ratioanalyse toepast, we naar het succes van de onderneming kijken en niet deze van de CEO. Hieruit kan men wel afleiden of de CEO de onderneming goed heeft geleid om goede resultaten te bekomen voor de onderneming in zijn geheel. Men onderzoekt hier ook vooral de continuïteit van de onderneming en onrechtstreeks hangt dit samen met het succes van de CEO.

Verder moeten we opmerken dat deze resultaatgebonden succescriteria zullen worden geanalyseerd op basis van de gepubliceerde jaarrekeningen van beursgenoteerde en niet-beursgenoteerde ondernemingen. Om deze reden zal de prestatie maatstaf 'tijd die aan een opdracht wordt besteed', die door onze geïnterviewde personen werd aangehaald, niet in ons onderzoek kunnen worden geïmporteerd. Jammer genoeg is dit een interne controle die we niet kunnen controleren aan de hand van de gepubliceerde jaarrekeningen van een onderneming. Uit onze interviews blijkt dat de ondernemingen zelf de bedrijfsresultaten goed in het oog houden. Zij analyseren de bedrijfsresultaten meermaals per jaar tot zelfs wekelijks. Een uitzondering zien we hier in de onderneming van Alex Van Poppel. Dit zou te danken kunnen zijn aan de grootte van de onderneming. Van Poppel nv is de kleinste onderneming van alle ondernemingen waarvan de CEO werd geïnterviewd.

2.3. Hoe meet men deze succescriteria?

2.3.1. Persoonsgebonden succescriteria

Het meten van deze persoonsgebonden succescriteria of niet-financiële prestaties kan worden uitgevoerd via een vragenlijst die personeelsleden moeten invullen omtrent hun tevredenheid over de werking in de onderneming. Hieruit kan men dan afleiden of er goed wordt gecommuniceerd in de onderneming, het personeel steeds gemotiveerd blijft, er een hoge ethische standaard wordt op nagehouden, het personeel nog steeds gelooft in hun CEO, enzovoort. Deze worden elk jaar of om de x aantal jaren aan het personeel rondgedeeld en nadien geëvalueerd door het management of een gespecialiseerde organisatie. Deze enquêtes worden meestal opgesteld aan de hand van de Likert schaal, door de onderneming zelf of ondersteund door een gespecialiseerde organisatie. De 'Likert schaal' is een doorgaans schriftelijke methode om moeilijk te kwantificeren gegevens toch te kunnen ondervragen en te kunnen voorzien van een ordinaal meetniveau. In bijlage 2 vind je een zelfgemaakt voorbeeld van de Likert schaal.

Uit het interview met Hans Wilmots blijkt dat men ook van deze tevredenheidsenquêtes gebruik maakt. Bij de onderneming BDO laten ze om de drie à vier jaar zo'n enquête rondgaan onder het personeel. In tegenstelling tot BDO blijkt het geloof bij de Nederlandse onderneming VDL in zo een bevraging niet zo groot te zijn. Zij laten dan ook geen enquêtes rondgaan onder het personeel. Hun reden hiervoor is dat ze zo'n enquêtes zeer kunstmatig vinden en het niet duidelijk is of er wel eerlijk op de vragen wordt geantwoord. Volgens Jeroen Flier zijn er dan ook andere aanknopingspunten te vinden om te controleren of het personeel tevreden is over de werking van de onderneming, zoals verzuim, het te laat komen van personeel en dergelijke. Ook heerst er rond zo'n enquête een te grote verwachting van het personeel, volgens de heer Flier. Wanneer er dan niet aan deze verwachtingen zou worden voldaan, zou het wel eens negatiever voor de onderneming kunnen uitdraaien dan zonder een tevredenheidsenquête. Hierbij moeten we wel rekening houden met de verschillende sectoren. BDO is een dienstenonderneming en VDL een productieonderneming. We kunnen dan ook besluiten dat tussen deze sectoren een verschil is tot de benadering van het personeel.

Buiten het verschil van sectoren moeten we ook rekening houden met de grootte van de onderneming. Zo is de heer Alex Van Poppel van mening dat het niet nodig is om zo'n bevraging onder het personeel te doen. Zijn dienstenonderneming, Van Poppel nv, is sinds de openstelling van de Europese grenzen zeer sterk ingekrompen wat betreft personeelshoeveelheid. Er werken nu nog zo'n twintig mensen in vier verschillende kantoren. Door deze kleine hoeveelheid aan personeel vindt hij het dus niet zinvol om een enquête te doen. Hij gaat er vanuit dat wanneer er zich problemen zouden voordoen betreffende de tevredenheid over zijn leiding geven en dergelijk, hij dit zal aanvoelen voor dat de problemen zullen escaleren. Dezelfde reden werden aangehaald door de heer Stijn Bijmens voor het niet gebruiken van deze tevredenheidsenquêtes.

2.3.2. Resultaatgebonden succescriteria

De berekeningswijze van de resultaatgebonden succescriteria werden al eerder in paragraaf 2.2.2 uitgebreid besproken. Hier zetten we alle formules nog eens op een rij.

$$\begin{aligned} \mathbf{NBK} &= \textit{permanent vermogen} - (\textit{uitgebreide})\textit{vaste activa} \\ &= \textit{eigen vermogen} + \textit{vreemd vermogen op LT} - (\textit{uitgebreide})\textit{vaste activa} \end{aligned}$$

$$\mathbf{NBK} = (\textit{beperkte})\textit{vlottende activa} - \textit{vreemd vermogen op korte termijn}$$

Brutorendabiliteit van het totaal der activa voor belasting ($BRENTA_{VB}$)

$$: \frac{\textit{bruto resultaat voor belasting}}{\textit{totaal der activa}}$$

Nettorendabiliteit van het totaal der activa voor belasting ($NRENTA_{VB}$)

$$: \frac{\textit{netto resultaat voor belasting}}{\textit{totaal der activa}}$$

$$\mathbf{Nettoverkoopmarge:} \quad \frac{\textit{nettobedrijfsresultaat}}{\textit{verkopen}}$$

$$\mathbf{Brutoverkoopmarge:} \quad \frac{\textit{brutobedrijfsresultaat}}{\textit{verkopen}}$$

$$\mathbf{Algemene schuldgraad} = \frac{\textit{vreemd vermogen}}{\textit{totaal vermogen}} \times 100$$

$$\mathbf{ROE_{VB}:} \quad \frac{\textit{winst van het boekjaar voor belastingen}}{\textit{eigen vermogen}}$$

$$\mathbf{ROE_{NB}:} \quad \frac{\textit{winst van het boekjaar na belastingen}}{\textit{eigen vermogen}}$$

2.4. Zijn deze succescriteria afhankelijk van de leiderschapsstijl?

Elke onderneming vraagt specifieke kwaliteiten die leiden tot het succes van de onderneming. Zoals eerder gezien in hoofdstuk 2.1 bestaan er verschillende leiderschapsstijlen. Elke leiderschapsstijl brengt andere specifieke kenmerken naar voor. In dit deel zullen we verder onderzoeken of de succescriteria afhankelijk zijn van de leiderschapsstijl of dat deze voor elke leiderschapsstijl overeenkomstig zijn.

2.4.1. Onderzoek aan de hand van literatuur

Zoals eerder vermeld blijkt uit het onderzoek van Quintyn (2007) dat leiderschap wel degelijk een invloed uitoefent op de ondernemingsresultaten. Dit werd ook door vele andere onderzoeken bevestigd, zoals te lezen in de eerste paragraaf van hoofdstuk 2.1. Daarenboven wordt duidelijk dat elke stijl zijn eigen specifieke voordelen en kenmerken heeft. Ter illustratie kan men opmerken dat een autocratische leider een zeer productief team leidt, een democratische leider er meer voor zorgt dat iedereen hetzelfde doel voor ogen heeft en een leider met een laissez-faire stijl eerder een creatieve en zelfstandige ploeg onder zich heeft. Omdat al deze zaken belangrijk zijn in een onderneming, moet een goede leider zich zeer flexibel opstellen en in staat zijn alle mogelijke stijlen te hanteren. De moeilijkheid bestaat er uit in te schatten wanneer men deze verschillende stijlen moet hanteren. Het is natuurlijk niet de bedoeling dat je steeds wisselt van leiderschapsstijl, maar het is wel mogelijk om in verschillende fase een andere leiderschapsstijl door te voeren. Een goed praktijkvoorbeeld vind je in het interview van meneer Jeroen Flier. Hij vertelde me: *"Als mensen juist binnenkomen dan is het heel autocratisch, voorschrijvend en controlerend. Als je al een aantal jaren in het bedrijf werkt en je hebt getoond wat je waard bent, je gedraagt je als een echte VDL'er, dan krijg je veel meer ruimte en gaat het meer naar democratisch leidinggeven."*

Toch moet men er rekening mee houden dat de leiderschapsstijl die wordt gehanteerd ook afhankelijk is van de omgeving waarin men actief is en de specifieke situaties waarin men zich bevindt. Bovendien speelt de grootte van de onderneming ook hier een belangrijke rol. De persoonlijkheid van de leider zelf blijkt ook een element waar rekening mee moet worden gehouden bij het beoordelen van de leiderschapsstijl. Hier

spreken we dan van situationeel leiderschap. Situationeel leiderschap is één van de bekendste modellen van leidinggeven van Hersey en Blanchard. De situationele leiderschapstheorie is een contingentietheorie die op de taakbereidheid van ondergeschikten is toegespitst. Hersey en Blanchard stellen dat succesvol leiderschap kan worden gerealiseerd door de juiste leiderschapsstijl te kiezen. Dit is dan een stijl die afhankelijk is van de taakbereidheid van ondergeschikten. Hersey en Blanchard definiëren taakbereidheid als volgt: " de mate waarin mensen de bekwaamheid en de bereidheid hebben om een specifieke taak uit te voeren." Het zijn de ondergeschikten die bepalen wie ze als leider accepteren dan wel afwijzen. Situationeel leiderschap maakt gebruik van de studie van de Ohio State University, die eerder al werd besproken in paragraaf 2.2.2. Enerzijds heb je het taakgericht gedrag van de leider en anderzijds het mensgericht gedrag. Kenmerkend voor taakgericht of sturend leiderschap is het accent op het einddoel en de uitvoering van de taak. Deze stijl zal door veel werknemers als autoritair worden ervaren. Bij relatiegericht of ondersteunend leiderschap ligt het accent op de onderlinge verhouding. Deze meer participatieve stijl kenmerkt zich door de communicatie in twee richtingen, zowel van het hoofd van de onderneming naar werknemer als van werknemer naar CEO. Situationeel leiderschap gaat dus uit van taakgerichte en relatiegerichte gedragingen. Hersey en Blanchard nemen deze studie als basis en gaan nog een stap verder door beide als hoog of laag te beschouwen en deze vervolgens in vier specifieke stijlen van leidinggeven samen te vatten. Deze vier stijlen zijn mededelen, verkopen, participeren en delegeren zoals te zien op onderstaande afbeelding.



Beschikbaar op:
http://123management.nl/0/030_cultuur/images/010_leiderschap_leiderschapsstijlen4a_hersey.jpg
(gezien op 17 februari 2010)

Dit schema wordt verder uitgebreid door de vier fases van taakbereidheid bij ondergeschikten. Dit gaat van onbekwaam en ongemotiveerde mensen tot bekwame en gemotiveerde mensen. Als een ondergeschikte een hogere mate van taakbereidheid verkrijgt, moet de leider hier op de juiste manier reageren. Dit zou dan zijn: minder gezag over zijn of haar activiteiten uitoefenen en de werknemer meer ondersteunen of delegeren van zijn of haar taken. (Hersey, 2009; Robbins & Coulter, 2006)

Wanneer men spreekt over de persoonsgebonden succescriteria van een CEO, kan men vaststellen dat deze vaardigheden gedeeltelijk worden aangeboren, maar dat deze bekwaamheden verder dienen te worden uitgebouwd via opvoeding, onderwijs en werkervaring.

2.4.2. Onderzoek aan de hand van interviews

Uit de interviews blijkt dat de persoonsgebonden succescriteria van een CEO voor alle leiderschapsstijlen geldt. Wel zijn enkele eigenschappen bij de ene leiderschapsstijl belangrijker, dan bij de andere. Uit de interviews blijkt duidelijk dat de dienstenondernemingen meer mensgericht leiding gaan geven. Dit vertaalt zich naar goed kunnen luisteren, richting geven, overtuigen en motiveren als belangrijkste persoonsgebonden succescriteria voor de CEO. Bij de productieonderneming merk je dan weer een duidelijke richting naar het taakgerichte leiderschapsgedrag. De belangrijkste persoonsgebonden succescriteria zijn hier dan ook commercieel zijn, geloofwaardig overkomen voor de buitenwereld, eerlijk en integer onderhandelen en een groot netwerk hebben.

Ook kan men vaststellen uit de interviews dat al deze topkadermanagers een universitaire opleiding hebben gevolgd, zodat hun persoonlijke vaardigheden verder konden worden uitgebouwd via hun opleiding die ze volgden aan verscheidene universiteiten. Vele van hen hebben dan ook een extra specialisatie gevolgd om hun beroep nog beter uit te voeren. Een universitair diploma werd ook al eerder aangehaald in de literatuur bij de internationale studie van het consultant bureau Robert Half Finance & Accounting (2007).

Op de specifieke vraag of de succescriteria afhankelijk zijn van de onderneming of meer afhankelijk zijn van de sector waarin men werkt, antwoorden alle geïnterviewde op een andere manier. Meneer Wilmots is van mening dat de succescriteria afhankelijk zijn van beide elementen, zowel de onderneming als de sector. Hier tegenover staat de mening van meneer Van Poppel die van oordeel is dat de succescriteria een algemene aanname is. Deze criteria zijn volgens hem dus voor alle ondernemingen en sectoren gelijk. De heer Bijmens volgt de visie van de heer Van Poppel, maar voegt hier aan toe dat een succesvolle CEO gelijk waar en in welke sector, los van de specifieke sectorkennis, goede prestaties zal neerzetten. Hij illustreerde dit met een eigen voorbeeld. *'Ik heb gestudeerd voor computerwetenschappen en was eerst actief als hoofd in de IT sector, maar nu werk ik succesvol als hoofd in een financiële dienstenonderneming.'* Het standpunt van de heer Flier luidt dan weer dat de succescriteria effectief afhankelijk zijn van de onderneming waarin men werkt. De markt speelt volgens hem ook wel een rol, maar het gaat dan weer meer over de flexibiliteit die men moet hebben om in verschillende omstandigheden goed te kunnen blijven functioneren. Als voorbeeld neemt hij hier het feit dat er in moeilijke tijden in een bepaalde sector er bedrijven zijn die blijven functioneren, maar er ook bedrijven zijn die failliet gaan door een gebrek aan flexibiliteit, specifiek kan men dit toepassen op General Motors.

Hoofdstuk 3: Verschillen tussen sectoren

De interviews zijn gesitueerd in verschillende sectoren, zowel dienstenondernemingen als productieondernemingen. Uit het literatuuronderzoek is bekend dat er belangrijke verschillen bestaan tussen diensten- en productieondernemingen. Door de interviews verder met elkaar te vergelijken kunnen we aan de hand van de antwoorden van de verschillende CEO's enkele verschillen tussen die sectoren duiden. Er moet wel rekening worden gehouden met het feit dat er slechts vier personen zijn geïnterviewd.

3.1. Zijn er verschillen tussen de sectoren op het vlak van de succescriteria?

In dit onderdeel zoeken we een antwoord op de vraag of er sectoren zijn die eerder een strenge leider nodig hebben of die beter presteren onder de vorm van een laissez-faire leider. Ook hier kunnen wij het onderzoek van de Ohio State University bij betrekken. Dit onderzoek maakt een onderscheid tussen taakgerichte en mensgerichte leiders. Wanneer we dit onderzoeksresultaat combineren met het onderzoeksresultaat van de University of Iowa, dat wij eerder hebben besproken, kunnen we besluiten dat een autocratische leider het meest taakgericht is en het minst mensgericht. Hier tegenover staat de laissez-faire leider, die het meest mensgericht is en het minst taakgericht. De democratische leider bezit beide kenmerken, zowel taakgericht als mensgericht, bezit. Uit onze interviews blijkt duidelijk een voorkeur voor de democratische stijl, die ook door de literatuur als beste leiderschapstijl naar voren wordt gebracht.

Toch is er in de productiesector een duidelijke voorkeur voor de autocratische stijl ten opzichte van de laissez-faire stijl. In de dienstensector houden ze zich sterker vast aan de democratische stijl en gaat men meer neigen naar het mensgerichte in de leiderschapstijl dan het taakgerichte, zonder het taakgerichte volledig te verwaarlozen.

In de studie van Ohio State University onder leiding van Halpin en Winer werd deze stelling bevestigd. Zij concludeerden dat in de productieafdeling een taakgericht leidinggevend gedrag tot de hoogste productiviteit leidt. In een dienstverlenende

afdeling is dan weer het mensgericht gedrag productiever (Quintyn, 2007). Hieruit kunnen we afleiden dat productieondernemingen zich meer zullen richten op de resultaatgebonden succescriteria en de dienstenondernemingen meer belang zullen hechten aan de persoonsgebonden succescriteria. Uit de interviews volgt dat de succescriteria, zowel de persoonsgebonden als de resultaatgebonden, voor beide sectoren gelden, maar dat de belangrijkheid van de criteria een andere waarde krijgt. Zo stelt men dat het goed kunnen luisteren, richting geven en overtuigen de belangrijkste succescriteria zijn in de dienstenondernemingen. In de productieondernemingen zijn de belangrijkste succescriteria het geloofwaardig overkomen naar de buitenwereld, het eerlijk onderhandelen en het hebben van een groot netwerk meer doorslaggevende succescriteria zijn.

3.2. Zijn er verschillen tussen de sectoren op het vlak van de wijze van beloning van de CEO?

Voortgaand op een rapport ondersteund door de Belgische federale overheid (2009), beschikbaar op <http://www.quickconomie.be/nl/persberichten/16november2009-loonnaarwerken.jsp> (laatst gezien op 19 april 2010), kan ik besluiten dat het best betaalde beroep zich situeert in de functie als bedrijfsleider/CEO. Het loon van bedrijfsleiders ligt dan ook 168,73% boven het nationaal gemiddelde bruto maandloon. Het beroep van bedrijfsleider wordt gevolgd door kaderleden bij directie, productie en operaties met een percentage van 90,91% boven het nationaal gemiddeld bruto maandloon. Als derde komen de directeurs en beheerders van kleine onderneming op de lijst met 87,77%. De volledige lijst kan men vinden in onderstaande lijst.

Bijlage 3a:

De tien best betalende beroepen	Gemiddeld bruto maandloon	% boven het nationaal gemiddelde
1 Bedrijfsleiders	€ 7.624	168,73%
2 Kaderleden bij directie, productie en operaties	€ 5.416	90,91%
3 Directeurs en beheerders van kleine ondernemingen	€ 5.327	87,77%
4 Overige directiekaderleden	€ 5.112	80,19%
5 Juristen	€ 4.466	57,42%
6 Wiskundigen en statistici	€ 4.238	49,38%
7 Natuurkundigen en scheikundigen	€ 4.218	48,68%
8 Account managers en consultants	€ 4.140	45,93%
9 Architecten en ingenieurs	€ 3.929	38,49%
10 Economisten, vertalers, tolken en psychologen	€ 3.901	37,50%

Hier tegenover staat de lijst van de tien minst betaalde beroepen. Als eerste beroep staat in deze lijst de beheerders en personeel in de horeca. Deze zouden met 33,06% onder het nationaal gemiddelde bruto maandloon zitten. Als volgende staan de gezinshelpers en schoonmakers met 30,74% onder het gemiddelde nationaal bruto maandloon. Als derde zijn er nog de arbeiders in de hout-, textiel- en lederambacht met een percentage van 27,88% onder het nationaal gemiddeld bruto maandloon. De lijst van de tien minst betaalde beroepen vind je terug in bijlage 3b.

Ook is er onderzoek gedaan naar de verschillende sectoren. Hieruit besloot de Belgische federale overheid dat de Petrochemische nijverheid als best betaalde sector is geregistreerd met 51,68% boven het nationaal gemiddelde bruto maandloon, gevolgd door productie en distributie van elektriciteit, gas, stroom en warm water en als derde de chemische nijverheid. Van de tien minst betaalde sectoren zijn de koplopers hotels, restaurants en drankgelegenheden met 26,87% onder het nationaal gemiddeld bruto maandloon, gevolgd door de detailhandel en als derde de vervaardiging van kleding en bontnijverheid. Deze twee lijsten zijn terug te vinden in bijlage 4a en 4b. Verder bevinden zich er ook gegevens over de sterkste en kleinste loonstijgingen van beroepen en sectoren in de periode van 2000 tot 2007. Hiervan is steeds een top vijf opgemaakt die respectievelijk te vinden is in bijlage 5 en 6 . Bij de sterkste loonstijging betreffende de beroepen valt het op dat ook hier de functie als bedrijfsleider/CEO bovenaan de lijst staat met een percentage van 28,54. Deze gegevens werden terug gevonden op een website van de Belgische federale overheid.

Op basis van de interviews lijkt het waarschijnlijk dat de dienstenondernemingen minder met managementbonussen en dergelijke werken terwijl de productieondernemingen zich wel meer toeleggen op dit variabel systeem. De productieonderneming zou de beloning van een CEO dus meer afhankelijk maken van de gemaakte prestaties in een bepaalde periode. Dit kan in verband gebracht worden met de taakgerichtheid van een productieonderneming tegenover de mensgerichtheid van een dienstenonderneming. Wel staat dit in contrast met de aandacht die er momenteel door de publieke opinie besteed wordt aan de bonussencultuur in de financiële sector. De financiële dienstenonderneming LRM is hier in kleine mate een voorbeeld van. De onderneming LRM laat een klein percentage van de beloning afhangen van de prestaties behaald in een bepaalde periode. Dit percentage ligt tussen de vijf à tien procent en is dus slechts een klein onderdeel van de gehele beloning. Doch kunnen we zeggen dat LRM geen zuiver financiële onderneming is als een commerciële bank, die nu in de media in de aandacht staan.

Deze hypothese zullen we ook verder gaan onderzoeken in onze empirische studie, hoofdstuk zes. We zullen aan de hand van de jaarverslagen en de corporate governance charters nagaan of deze stelling voor beursgenoteerde ondernemingen overeenkomen. De empirische studie zal ook veel uitgebreider zijn en ons meer zekerheid kunnen bieden dan de afgenomen interviews.

Hoofdstuk 4: Hoe zijn deze succescriteria verbonden met de beloning van de CEO?

In dit deel gaan we een eerste antwoord zoeken op de centrale onderzoeksvraag. Uit verschillende studies blijkt dat men de beloning van CEO's economisch wil verantwoorden door de beloning te verbinden aan de geleverde prestaties. Het succes van een CEO is dus verbonden met de beloning, maar of de succescriteria hier werkelijk een rol in spelen wordt in dit onderdeel verder onderzocht.

4.1. Literatuurstudie

Overeenkomstig de Corporate Governance Code 2009, principe zeven, vergoedt de vennootschap de bestuurders en de leden van het uitvoerend management op een billijke en verantwoorde wijze. De Code verklaart dit nader: "Het niveau en de structuur van de remuneratie van het uitvoerend management is dusdanig dat gekwalificeerde en deskundige professionals aangetrokken, behouden en gemotiveerd kunnen worden, rekening houdend met de aard en de draagwijdte van hun individuele verantwoordelijkheden." De Corporate Governance Code vermeldt ook dat er een gepast deel van hun remuneratiepakket gekoppeld wordt aan de prestaties van de onderneming en de individuele prestaties van een bepaalde periode. Het remuneratieverslag neemt de criteria op voor de evaluatie van de bereikte prestaties ten opzichte van de doelstellingen, alsook de evaluatieperiode. Verder geeft de Corporate Governance Code ook nog raad omtrent de aandelen: "Systemen op basis waarvan de leden van het uitvoerend management worden vergoed in de vorm van aandelen, aandelenopties of elk ander recht om aandelen te verwerven, worden vooraf door de aandeelhouders goedgekeurd via een resolutie op de algemene vergadering. Deze goedkeuring dient te slaan op het systeem zelf maar niet op de individuele toekenning van aandelengebonden vergoedingen onder het plan. (...) Voor de CEO en de andere leden van het uitvoerend management worden in het remuneratieverslag op individuele basis het aantal en de voornaamste kenmerken bekendgemaakt van de aandelen, de aandelenopties of de andere rechten om aandelen te verweven die in de loop van het door het jaarverslag behandelde boekjaar werden toegekend, werden uitgeoefend of vervielen." Bovendien moet de raad van bestuur, op advies van het remuneratiecomité, de contracten voor de aanstelling van de CEO en van de andere

leden van het uitvoerend management goedkeuren. Resterend wordt er ook nog notie gemaakt van de vertrekvergoeding. Deze vertrekvergoeding mag sinds 1 juli 2009 niet meer bedragen dan twaalf maanden basis- en variabel remuneratie. Op advies van het remuneratiecomité kan de raad van bestuur toch een hogere vertrekvergoeding toekennen. Dergelijke hogere vertrekvergoeding wordt beperkt tot achttien maanden basis- en variabele remuneratie. Wanneer dergelijke hogere vertrekvergoeding kan worden toegekend, moeten deze toegepaste voorwaarden worden opgenomen in het contract. Hierbij verantwoordt de raad van bestuur dergelijke hogere vertrekvergoeding in het remuneratieverslag. Het contract moet ook duidelijk vermelden dat het totaal van de vertrekvergoeding noch de variabele remuneratie in aanmerking neemt noch twaalf maanden basisremuneratie mag overschrijden, wanneer de vertrekkende CEO of het vertrekkend lid van het uitvoerend management niet aan de prestatiecriteria heeft voldaan waarnaar in het contract wordt verwezen.

In Van de Wetering (2002) wordt verklaard wanneer een beloningsstructuur economisch gerechtvaardigd is. Het doel van de prestatiebeloningsstructuur bestaat er uit de waarde van de onderneming te maximaliseren. Verder dienen de prestatiecriteria marktgerelateerde standaarden te zijn. De beloningsvormen moeten een prospectief karakter in zich dragen en de waarden ervan dienen tijdens de looptijd van de prestatiebeloningsstructuur gekoppeld te zijn aan de waardeontwikkeling van de gehanteerde prestatiecriteria. Het prospectief karakter van de beloningsvormen houdt in dat de beloning afhankelijk is van prestaties in de toekomst. Hierdoor kan men nadruk leggen op de lange termijn doelstellingen van topbestuurders vanuit de gedachte dat ook de aandeelhouders lange termijn belangen hebben. Een tweede belangrijke doelstelling van de prestatiebeloningsstructuren zijn het binden van goed gekwalificeerde topbestuurders aan een onderneming. (Van de Wetering et al., 2003)

Wanneer men naar het totale remuneratiepakket kijkt van de CEO bestaat deze uit drie grote delen, een vast gedeelte, een variabel gedeelte en een gedeelte overige compensatie (zoals bijkomende pensioenrechten, onkostenvergoedingen enz.). Onder de vaste beloning kan men het vaste salaris verstaan van de CEO en is dus niet prestatieafhankelijk. Het variabele gedeelte kan nogmaals worden onderverdeeld in twee delen, de variabele beloning op korte termijn en de variabele beloning op lange termijn. De korte termijn variabele beloning bestaat uit de bonussen, aandelen en

opties. Hiervan is de bonus meestal afhankelijk van de prestaties. Afhankelijk van de hoeveelheid aan aandelen en opties in hun beloning hangt hun beloning nauwer samen met de koersontwikkelingen van de aandelen. De lange termijn variabele beloning kan bestaan uit cash en uit aandelengerelateerde en optiegerelateerde componenten (Doerga, 2008).

Volgens de studie van Van Praag (2005) kunnen we aan de verdeling van de beloning hierboven nog een onderdeel toevoegen. Buiten de verdeling van een vast en variabel salaris moeten we nog een onderdeel extra voordelen toevoegen. Deze bestaat uit onder andere het pensioen, de extra legale voordelen, de ontslagpremie en dergelijke. Dit wordt ook bevestigd door de Corporate Governance Code 2009. Wanneer we spreken over cash, wordt hiermee de som van salaris en bonussen bedoeld. Over het vast salaris kunnen we nog opmerken dat dit meestal wordt vastgesteld op basis van een onderzoek onder de referentiegroep. Hieronder verstaat men, volgens Van de Wetering et al. (2003), het fenomeen dat de prestaties van de eigen onderneming worden vergeleken met de prestaties van concurrenten.

Men moet er rekening mee houden dat bij de beloning meer meespeelt dan enkel het uitkeren van een salaris. Er zijn vele elementen die een invloed hebben op de beloning van een CEO. Enkele van deze invloeden zijn: de grootte van de onderneming en zijn groeimogelijkheden, de macht van de manager en/of onderneming en zijn rang, de sensitiviteit van de vergoeding voor prestaties, de aandeelhoudersconcentratie, de managementdiscretie en de governance structuur. Ook de contextuele, human capital en de sociale invloeden behoren tot de elementen waar men rekening mee moet houden bij de vergoeding van de CEO. Hieruit kan men dus besluiten dat de onderneming wordt beïnvloed door zowel endogene als exogene factoren. (Devers, Cannella, Reilly & Yoder; 2007) Hiervan wordt de grootte van de onderneming door veel literatuur naar voren geschoven als de belangrijkste invloed op de beloning.

Uit de literatuur blijkt dat de relatie tussen de cash beloning van bestuurders en bedrijfsprestaties relatief laag is. De hoogte van de cash beloning hangt wel in enige mate af van de bedrijfsprestaties. De hoogte is ook in beperkte mate afhankelijk van de prestaties van de markt of de sector waarin het bedrijf opereert. Dit duidt er op dat ook de relatieve prestatie-evaluatie hierin een rol speelt. De relatie tussen de totale beloning van bestuurders en de bedrijfsprestaties wordt sterk beïnvloed door elkaar als gevolg van het bezit van aandelen en opties. Dit komt doordat de waarde van de

aandelen en opties die bestuurders bezitten sterk afhankelijk is van het aandelenrendement van de onderneming. De relatie tussen totale beloning en prestaties is sterker voor CEO's dan voor andere bestuurders (Van Praag, 2005).

Ook de tegenovergestelde stelling lijkt waar te zijn. Berustend op het onderzoek van Van Praag (2005) werd er besloten dat er wel degelijk effecten worden gemeten van prestatiebeloning voor bestuurders op de resultaten van het bedrijf. We moeten hier aan toevoegen dat de meeste op prestatiegebaseerde beloningen een negatieve impact hadden. Zo zou prestatiebeloning leiden tot antidatering. Dit is het manipuleren van de datum die toegekend wordt aan de opties. Ook de datum waarop goed en slecht nieuws openbaar wordt gemaakt wordt hierdoor gemanipuleerd. Verder leidt prestatiebeloning tot de verkoop van aandelen door bestuurders en tot creatief boekhouden en kan het zelfs de kans op bedrijfsfraude verhogen. Doch zijn er niet enkel negatieve effecten. Enkele positieve effecten die zich zouden kunnen voordoen zijn: het fenomeen dat bestuurders met meer opties zich minder risico-avers gaan gedragen met betrekking tot investeringsbeslissingen. Een tweede positief effect zou kunnen zijn dat bestuurders die meer aandelengerelateerde beloning hebben, overnames doen die een meerwaarde creëren.

Wanneer men enkel op basis van de succescriteria gaat kijken naar de beloning, ziet men ook dat er een afhankelijkheid bestaat. Bij de beloning van een CEO ziet men dat de variabele beloning direct afhankelijk is van de prestaties die men in de periode heeft geleverd. Men houdt hier rekening met zowel de korte als lange termijn, zoals eerder vermeld. Het gerealiseerde succes wordt behaald doordat de CEO's de verschillende persoonsgebonden succescriteria goed beheersen en toepassen. Deze succesvolle prestaties resulteren dan op hun beurt in positieve resultaatgebonden succescriteria die men kan meten aan de hand van de verschillende formules, gezien in paragraaf 2.3.2.

Hoofdstuk 5: Hoe zijn de succescriteria verbonden met de lange termijn aandeelhouderswaarde?

Deze deelvraag zal behulpzaam zijn om uitsluitsel te kunnen geven over de centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek. Aandeelhouders willen ook meegenieten van de positieve prestaties van de onderneming, die gerealiseerd zijn door de CEO en zijn medewerkers. Hier maken wij ons de bedenking of de aandeelhouders dan ook de succescriteria van de CEO bepalen.

5.1. Onderzoek aan de hand van de literatuur

Aandeelhouders investeren in een onderneming met als doel hier een rendement uit te halen (in de vorm van winstuitkering of koersstijging) en liefst zo hoog mogelijk. Desalniettemin moeten we een verschil duidelijk stellen tussen familiale aandeelhouders van familiebedrijven en externe aandeelhouders van beursgenoteerde ondernemingen. Zo zijn familiale aandeelhouders in het algemeen minder uit op hoge winsten dan externe aandeelhouders van beursgenoteerde ondernemingen. Voor familieondernemingen is het zo dat wanneer een onderneming positieve resultaten behaalt de volledige familieaandeelhouder er beter van wordt. Voor deze aandeelhouders maakt het dus niet zoveel uit om deze positieve resultaten om te zetten in tastbare waarde (geld), want zij behouden deze waarde ook als ze niet tastbaar zijn. Hier tegenover staan de externe aandeelhouders van beursgenoteerde ondernemingen. Zij willen zo snel mogelijk tastbare waarde realiseren, want wanneer de beurskoers terug daalt zijn ze de oorspronkelijke waarde kwijt. Zij zullen er dan ook naar streven om hun aandelen, obligaties of dergelijke op het hoogste punt te verkopen en deze om te zetten in tastbare waarde.

We moeten opmerken dat onze interviews zijn afgenomen van niet-beursgenoteerde ondernemingen, wat daarom nog niet direct wil zeggen dat het allemaal familiebedrijven zijn.

Wel moet er tijdens het onderzoek rekening worden gehouden met de verspreidheid van de aandelen: wijd verspreide aandeelhouderschap versus geconcentreerd aandeelhouderschap.

In onze interviews zijn er vooral familieondernemingen bevroegd. Hierdoor bestaat er een grote kans dat de aandeelhouders ook de bestuursleden van de onderneming zijn. Wanneer dus de controle en de eigendom elkaar grotendeels overlapt, zullen er minder belangenconflicten naar boven komen tijdens de algemene vergadering. Wel moet er rekening worden gehouden met het feit dat familieondernemingen vaak geen doeltreffende algemene vergaderingen houden. De onderneming Van Poppel is hiervan een goed voorbeeld. Zij houden zeer weinig een vergadering om de stand van zaken te bespreken. De familie bespreekt belangrijke bedrijfssubjecten op een informele manier tijdens bijvoorbeeld een familiebezoek of via een simpele mail. Dit werd ons ook zo geleerd in de lessen van corporate governance. Hiermee willen we dit fenomeen niet veralgemenen, want er kunnen natuurlijk ook familiebedrijven zijn die wel een doeltreffende algemene vergadering houden. De bedoeling van deze opmerking is het voorkomen van verkeerde verwachtingen.

Op basis van de agency theorie zouden we kunnen verwachten dat de aandeelhouders de succescriteria van een CEO bepalen. In de aandeelhoudersvergaderingen beslissen ten slotte de aandeelhouders zelf wie het hoofd van de onderneming wordt. Dit staat zo in het Wetboek van Vennootschappen artikel 518 §2 beschreven. Zo hebben aandeelhouders ook de kans om de succescriteria te bepalen van een CEO. Berustend op de agency theorie moet men in de praktijk werken met prestatiebeloningcontracten, zoals eerder vermeld. Hierbij gaat men relatieve prestatiestandaarden inzetten om de belangen van de topbestuurders te koppelen aan de belangen van de aandeelhouders volgens Van de Wetering et al. (2003).

Ondanks deze wettelijke bepaling moeten we volgens Montgomery & Kaufman (2003) deze stelling toch lichtjes nuanceren. In hun onderzoek over het bestuur in een onderneming komen zij tot besluit dat de onderneming bestaat uit drie specifieke ankerpunten: het management (inclusief de CEO), het bestuur en de aandeelhouders. Indien deze drie groepen goed samenwerken als één systeem voorzien ze de onderneming van een krachtig systeem van controle en evenwicht. Dit kan enkel worden bereikt door wederzijdse verantwoordelijkheden en een vrije uitwisseling van informatie aan elkaar. Helaas brengen deze relaties ook zwaktes met zich mee, waardoor het evenwicht van de driehoek wordt verstoord en dus ook het evenwicht van de onderneming wordt ondermijnt. Wanneer we kijken naar de aandeelhouders

zien we dat de mogelijkheid er in bestaat om de relatie te verbeteren met de raad van bestuur door de belangen op één lijn te brengen. Dit wordt in de praktijk meestal gedaan door opties of aandelen te geven aan de bestuurders. Een tweede probleem tussen de aandeelhouders en de bestuurders bestaat uit het feit dat ondanks de bestuurders door de aandeelhouders werden verkozen, om als agenten te dienen, zijn de bestuurders geen individuele verantwoordelijkheid verschuldigd aan een individuele aandeelhouder. De aandeelhouders hebben geen wettelijke rechten om te weten te komen of de bestuurders in feite in hun belangen hebben gehandeld. Enkel de personen aanwezig in de 'boardroom' weten hoe iedere bestuurder gestemd heeft. Toch moeten we de schuld niet enkel leggen bij de bestuurders. Het zijn niet enkel de bestuurders die falen in het voorzien van feedback aan de aandeelhouders, maar ook de aandeelhouders zijn niet succesvol in het communiceren van hun voorkeuren aan de raad van bestuur. Over het algemeen kunnen we besluiten dat de transparantie het meest essentiële punt is tot verbetering van de relaties.

Wanneer we specifiek kijken naar de benoeming van de raad van bestuur moeten we hierbij ook nog een opmerking aan toevoegen. In theorie bepalen de aandeelhouders wie aan het hoofd staat van de onderneming en welke groep personen het bestuur vormen. In de praktijk moeten we dit ook lichtjes nuanceren. Uit de praktijk blijkt dat aandeelhouders maar weinig invloed hebben op de benoeming van de bestuurders. De stemmers worden bijna altijd geconfronteerd met een kandidatenlijst met één kandidaat per functie. Er bestaat geen efficiënt mechanisme voor aandeelhouders om zelf kandidaten te nomineren of te benoemen. Ook in het geval van een herbenoeming hebben aandeelhouders maar weinig informatie over de prestaties van de individuele bestuursleden. Hierdoor kunnen ze dus moeilijk geïnformeerde keuzes maken. In de meeste gevallen verkiezen aandeelhouders dus al dan niet een volledige kandidatenlijst in plaats van per individu een beslissing te nemen. (Montgomery & Kaufman, 2003)

Volgens Van de Wetering et al. (2003) wordt de lange termijn aandeelhouderswaarde als een belangrijke maatstaf gezien bij de bepaling van de waarde van de onderneming en dit heeft dus ook betrekking op het gerealiseerde succes van de onderneming, die wordt gerealiseerd door de CEO. Verder wordt dit bevestigd door onder andere Bood en Nicolai (1991), die aandeelhouderswaarde meer zien als een toetsingsinstrument voor de juistheid van door bestuurders gemaakte strategische keuzes. Wanneer er juiste strategische keuzes worden gemaakt, worden hierdoor de

belangen van de aandeelhouders en van alle andere stakeholders door het bestuur van een onderneming gediend. Van de Wetering et al. zijn dus ook van mening dat de aandeelhouderswaarde één van de hoekstenen is waartegen prestatiebeloningsstructuren moeten worden getoetst. (Van de Wetering et al., 2003)

Zoals eerder vermeld in hoofdstuk 2.2 gaan de aandeelhouders vooral belang hechten aan een hoge rendabiliteit van het eigen vermogen en dan vooral de rendabiliteit van het eigen vermogen na belastingen.

Een andere meeteenheid, die zich concentreert op de belangen van de aandeelhouders, is de 'Total share Return'. Deze wordt berekend als het dividend van een aandeel over een bepaalde periode plus de waardetoename van het aandeel over dezelfde periode, gedeeld door de waarde van het aandeel aan het begin van de periode. (Van de Wetering et al., 2003)

Het is niet de totale beloning, maar de beloning door het bestuur die de correcte maatstaf voor beloning in een studie bepaalt volgens Ely (1991), dat wil zeggen de beloning die het bestuur aan de huidige ondernemingsprestatie kan relateren. Het bestuur bepaalt, volgens Ely, de volgende zes componenten van beloning: verandering in salaris, korte termijn cash en aandelenbonus, lange termijn bonus en stockopties, stockopwaarderingsrechten, grants of performance units en restricted aandelen (Doerga, 2008).

5.2. Empirisch onderzoek

Deze deelvraag onderzochten we door middel van de interviews aan de hand van volgende vragen: 'Bent u van mening dat de succescriteria het lange termijn denken beïnvloeden? Hebben deze succescriteria dan ook een invloed op de lange termijn aandeelhouderswaarde?'.

5.2.1. Bent u van mening dat de succescriteria het lange termijn denken beïnvloeden?

Over de grote lijn waren hier alle vier de geïnterviewden het over eens en waren van mening dat de succescriteria inderdaad het lange termijn denken beïnvloeden.

Dit blijkt zeker zo te zijn uit het interview met meneer Flier. Hij vertelde ons dat de onderneming VDL Nederland vroeger een veel kortere levensduur had dan nu. Door de zeer snel innoverende markt waarin zij spelen, moeten zij zelf ook in staat zijn snel te reageren op die veranderingen in de markt. Wanneer ze nu succesvol willen zijn of willen meewerken aan grote projecten, zoals projecten omtrent openbaar vervoer, de ontwikkeling van zonne-energie of de vliegtuigindustrie waar ze zich nu volop in aan het ontwikkelen zijn, moeten ze opeens rekening houden met de toekomst uitgedrukt in jaren in plaats van maanden. Dit vergt veel meer planningsvaardigheden en het topmanagement moet ook zijn visie en strategie aanpassen. Hierbij merkte meneer Flier wel op dat de korte termijn niet verwaarloost wordt. Ook op korte termijn blijven er wekelijkse controles uitgevoerd worden. Deze controles zijn van belang om de lange termijn werking van een onderneming te kunnen garanderen. De korte termijn controles kunnen het bedrijf alarmeren wanneer er iets fout loopt in de planning en er zaken moeten worden bijgestuurd.

De heer Stijn Bijmens was van mening dat het lange termijn denken steeds belangrijk blijft om de continuïteit van een onderneming te garanderen. De belangrijkste doelstelling van een onderneming is volgens meneer Bijmens dan ook winst maken en om winst te kunnen maken moet je al de succescriteria bezitten, zowel de persoonsgebonden als de resultaatgebonden.

Ook de andere ondernemingen keken naar de succescriteria, hierbij vooral de resultaatgebonden criteria, om voorspellingen te doen naar de toekomst toe en hun visie en strategie eventueel aan te passen.

Hieruit blijkt dat het lange termijn denken belangrijk is in een onderneming en je er naar toe moet werken als bedrijf.

5.2.2. Hebben de succescriteria een invloed op de lange termijn aandeelhouderswaarde?

Deze vraag zullen we moeten nuanceren, omdat de helft van de geïnterviewde ondernemingen familieondernemingen zijn, VDL Nederland en Van Poppel nv.

Het is zo dat in een familieonderneming de aandelen voor het grootste deel onder één familie is verdeeld. De CEO heeft dan meestal ook het grootst aantal aandelen en heeft de doorslaggevende stem op de vergaderingen. Het grote voordeel volgens de heer Flier is dat men als onderneming niet afhankelijk is van aandelenuitgifte en dergelijke, want alles wordt door het eigen kapitaal gefinancierd. In de kleine familieonderneming van Alex Van Poppel wordt er toegegeven dat er niet veel algemene vergaderingen plaatsvinden en dat de besprekingen meer op een informele manier gebeuren. De grote richtlijnen, waar men als bedrijf naar toe wil binnen drie à vijf jaar worden wel uitvoerig besproken. Dit wil niet zeggen dat er niet gekeken wordt naar de resultaten die de onderneming heeft geboekt. In de familieondernemingen worden de succescriteria van de CEO dus eigenlijk door de CEO zelf bepaald, omdat hij de grootste aandeelhouder is van de onderneming. Samen met alle aandeelhouders is er steeds een systeem van winstdeling uitgewerkt. Doordat de functie van CEO gecombineerd is met de zetel van hoofdaandeelhouder wil dit zeggen dat het voor de persoon in kwestie niet uitmaakt of er een hoog dividend wordt uitgekeerd of dat de winst in de onderneming wordt gehouden als reserve of dergelijke. Het belangrijkste blijft dat de onderneming goed presteert en een lange levenscyclus opbouwt.

Bij de onderneming van de heer Hans Wilmots doet zich ook een bijzondere situatie voor betreffende de aandeelhouders. BDO is een dienstenonderneming die wordt geleid door partners, dit wil zeggen dat de vennoten van deze onderneming tegelijkertijd ook nog actief zijn voor het cliënteel van de onderneming, ook wel

partnership genoemd. Het management en het aandeelhouderschap loopt dus volledig samen. Zij hebben samen een bepaalde visie en bepaalde strategie voorop gesteld en weten heel goed waar ze naar toe willen. In functie van die gekozen strategie gaat men de succescriteria lichtjes aanpassen. Ook de meetpunten worden bepaald in functie van de gekozen strategie.

Voor de financiële dienstenonderneming LRM wordt er vooral gekeken naar het winstpercentage, vermeldt meneer Bijmens. De lange termijn aandeelhouderswaarde is de 'net present value' en om deze te optimaliseren of maximaliseren moet je over een lange termijn winst maken en hiervoor zijn de succescriteria van belang. Wanneer de CEO de juiste succescriteria bezit, zal hij of zij er voor kunnen zorgen dat de onderneming rendabel is en elk jaar opnieuw winst boekt.

Hoofdstuk 6: Empirisch onderzoek

Voor de empirische studie zullen we van een aantal Belgische beursgenoteerde ondernemingen het meest recente jaarverslag en het laatst bijgewerkte corporate governance charter onderzoeken en deze vergelijken met de analoge jaarverslagen en corporate governance charters van een aantal Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen. We gaan op zoek naar bruikbare jaarverslagen die ons voldoende informatie geven betreffende het beloningssysteem dat deze ondernemingen hanteren. In de Belgische en Nederlandse corporate governance charters zullen we nagaan hoe uitgebreid de remuneratiepolitiek is beschreven in vergelijking met de normen die worden voorgeschreven door de Corporate Governance Code 2009. We maken hierbij gebruik van de meest recente jaarrekeningen, deze zullen afhankelijk van de onderneming van het jaar 2008 of 2009 zijn. Voor het jaar 2008 moest in België de raad van bestuur wettelijk geen informatie openbaar maken in verband met het gebruikte remuneratiebeleid maar het werd wel voorgeschreven door de Corporate Governance Code. Hierbij moeten we wel rekening houden met het feit dat de financiële en economische crisis van het jaar 2008 een invloed kan uitoefenen op de beloning die men uitkeert aan de CEO's en dus mogelijk heeft kunnen leiden tot een gewijzigd beloningssysteem.

De reden dat we de Belgische beursgenoteerde ondernemingen zullen vergelijken met Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen is dat Nederlandse ondernemingen al eerder verplicht waren te rapporteren over de gehanteerde beloningssystemen. Hierdoor veronderstellen wij dat er in de Nederlandse jaarverslagen en corporate governance charters ook meer informatie zal worden verstrekt omtrent het gebruikte beloningssysteem. Het taboe dat rond de beloning heerst is in Nederland al een tijdje doorbroken. Daardoor zijn Nederlandse ondernemingen ook veel flexibeler in het vrijgeven van deze gegevens. Dit was ook merkbaar aan de houding tijdens het interview met de heer Jeroen Flier.

Zoals eerder beschreven zullen we dus een vergelijking maken tussen Nederland en België, maar ook rekening houden met de verschillende activiteitssectoren. Voor de Belgische beursgenoteerde ondernemingen hebben we gekozen om de BEL20-ondernemingen op te nemen in ons onderzoek. Dit zijn de twintig grootste beursgenoteerde ondernemingen van België. Om een goede vergelijking te kunnen maken met Nederland hebben dezelfde strategie toe gepast voor Nederland. Zo

kwamen we voor Nederland bij de AEX. Hierin zitten de vijftwintig grootste beursgenoteerde ondernemingen van Nederland verzameld. De gegevens van de ondernemingen bekomen we via Euronext Brussel en Amsterdam. In Bijlage acht worden de bedrijven die zich in de BEL20 en/of AEX bevinden opgesomd.

Bij het zoeken naar bruikbare corporate governance charters en jaarverslagen vielen enkele ondernemingen af. Voor België waren er dit twee, namelijk Ageas en GDF-Suez. De reden voor Ageas, het oude Fortis, ligt bij de opsplitsing na de crisis. Ageas krijgt hierdoor pas eind april 2010 een remuneratiebeleid toegewezen. Op de website (http://www.ageas.com/Documents/Corp_Govern_Charter_UK_11-3.pdf) is dan ook te lezen: *"The remuneration policy for Fortis Board members and the Group Executive Committee Members will be submitted for adoption by the General Shareholders Meeting of Shareholders on 28 and 29 April 2010 in respectively Brussels and Utrecht. Once approved the remuneration policy will be included in the Fortis Corporate Governance Charter."* Voor GDF-Suez ligt dit een beetje anders. Hier hebben we wel een remuneratiebeleid teruggevonden op de website, maar wordt dit zeer onduidelijk voorgesteld door de fusie tussen Gaz de France en Suez. In het remuneratiebeleid worden de twee bedrijven nog steeds apart behandeld en zouden er twee CEO's aanwezig zijn. Om deze redenen nemen we GDF-Suez niet op in ons onderzoek om verkeerde interpretaties te voorkomen. Voor Nederland was er een gelijkaardig probleem met één onderneming, namelijk Air France KLM. Ook hier was er het probleem dat door de fusie er twee CEO's aanwezig zouden zijn. Hierdoor nemen we evenzeer deze onderneming niet op in ons onderzoek. Zo krijgen we voor België achttien ondernemingen om verder te onderzoeken en voor Nederland vierentwintig.

Voor we de resultaten in detail bespreken, kunnen we al onmiddellijk vaststellen dat de corporate governance charters van de Belgische ondernemingen veel beperkter zijn omtrent het remuneratiebeleid dan die van de Nederlandse ondernemingen. Dit kunnen we illustreren aan de hand van de gepubliceerde pagina's in de corporate governance charters en/of jaarverslagen van de ondernemingen in de verschillende landen. In België is het gemiddelde aantal pagina's bespreking betreffende het remuneratiebeleid gelijk aan drie en een halve pagina, terwijl het gemiddelde van de Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen op bijna zeven pagina's ligt.

Report

Paginas

Index	Mean	N	Std. Deviation
Bel20	3,472	18	2,5979
AEX	6,708	24	3,9285
Total	5,321	42	3,7528

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Paginas * Index	Between Groups (Combined)	107,716	1	107,716	9,173	,004
	Within Groups	469,694	40	11,742		
	Total	577,411	41			

Voor het onderzoek hebben wij de ondernemingen in drie sectoren ingedeeld, namelijk de dienstensector, de productiesector en de financiële sector. In onze literatuurstudie hadden we de verschillende sectoren slechts opgesplitst in twee sectoren, maar gezien de specifieke kenmerken van de financiële ondernemingen hebben wij die nu apart gehouden.

Index * Sector Crosstabulation

		Sector			Total	
		dienstensector	productiesector	financiële sector		
Index	Bel20	Count	7	6	5	18
		% within Index	38,9%	33,3%	27,8%	100,0%
	AEX	Count	10	10	4	24
		% within Index	41,7%	41,7%	16,7%	100,0%
Total		Count	17	16	9	42
		% within Index	40,5%	38,1%	21,4%	100,0%

De BEL20 telt zeven dienstverlenende ondernemingen, zes productieondernemingen en vijf financiële ondernemingen. In de AEX zijn er tien ondernemingen uit de dienstensector, tien ondernemingen uit de productiesector en slechts vier ondernemingen uit de financiële sector.

Globaal is er geen significant verschil in het gemiddeld aantal pagina's op basis van de sectoren (ondernemingen uit alle drie sectoren besteden ongeveer vijf bladzijden aan het remuneratiebeleid).

Report

Paginas

Sector	Mean	N	Std. Deviation
dienstensector	5,118	17	4,7976
productiesector	5,500	16	2,6331
financiële sector	5,389	9	3,6036
Total	5,321	42	3,7528

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Paginas * Sector	Between Groups (Combined)	1,257	2	,629	,043	,958
	Within Groups	576,154	39	14,773		
	Total	577,411	41			

De reden die wij voor het landelijk verschil waarschijnlijk achten is dat de Nederlandse ondernemingen al sinds 2005 verplicht zijn om hun remuneratiebeleid op te nemen in hun corporate governance charter. Deze verplichting is voor België slechts sinds de jaren 2008 - 2009 van start gegaan. Dat er globaal geen verschil is tussen de sectoren sluit natuurlijk niet uit dat er binnen een bepaald land wel sectorale verschillen bestaan. Dit wordt hieronder verder onderzocht.

6.1. Resultaten verdere analyse

Voor de analyse van de ondernemingen gaan we een verdere vergelijking maken tussen België en Nederland en tussen de verschillende sectoren. Ook nemen we deze twee aspecten samen (land en sector) in onze statistische toetsen.

6.1.1. Vergelijking tussen België en Nederland

In de Corporate Governance Code 2009 wordt er geopteerd om de CEO individueel te bespreken ten opzichte van het 'executive comité'. Dit was ook al het geval in de Code 2004 en in de Nederlandse code. In de praktijk zien we duidelijk dat deze richtlijn wordt gehanteerd. De BEL20-ondernemingen passen deze richtlijn zelfs beter toe dan de AEX-ondernemingen. In de BEL20 is er slechts één onderneming die deze richtlijn niet toepast, namelijk de Colruyt Groep, tegenover drie ondernemingen in de AEX zoals te zien in bijlage 9b. Uit de statistische testen die we hebben uitgevoerd kunnen we geen significant verschil opmerken tussen de landen. Deze resultaten zijn te vinden in bijlage 10b onder 'CEO individueel besproken'.

Wanneer we kijken naar de definitie die wordt gehanteerd in beide landen voor de totale beloning zien we dat deze overeenstemt. Voor alle onderzochte ondernemingen bestaat de totale beloning uit drie grote takken: de vaste beloning, de variabele beloning en diverse voordelen. Dit komt dus ook overeen met de resultaten van de onderzochte literatuur en de richtlijnen. De variabele beloning wordt verder opgesplitst in korte termijn en lange termijn, maar niet alle beursgenoteerde ondernemingen geven beide variabele vergoedingen. Zo zijn er drie Belgische ondernemingen die geen variabele vergoeding hebben op korte termijn en één Belgische onderneming die geen variabele vergoeding heeft op lange termijn. Bij de Nederlandse ondernemingen hebben ze allen zowel een korte en een lange termijn variabele vergoeding. Onder de diverse voordelen moeten we verstaan het pensioenbeleid (werd in alle corporate governance charters ook steeds apart besproken), het gebruik van een bedrijfswagen, een ziekteverzekering, hospitalisatieverzekering, diverse opleidingen en dergelijke. Deze gegevens zijn terug te vinden in bijlage 9c.

In de bespreking van het remuneratiebeleid wordt steeds als eerste het vaste salaris besproken. Dit wordt meestal voorgesteld als de mediaan van de betreffende referentiegroep. Het grote verschil tussen België en Nederland zit erin dat de Nederlandse ondernemingen die het vaste salaris op basis van een referentiegroep berekenen (dit is 91,7% van de Nederlandse onderneming) in de corporate governance charters die referentiegroep vaak nominatief weergeven (70,8%) terwijl dit in de Belgische corporate governance charters zelden het geval is. Zo blijkt bij de Belgische ondernemingen 83,3% op basis van een referentiegroep te werken (statistisch niet significant verschillend van Nederland), maar slechts bij 16,7% wordt de remuneratiegroep ook concreet weergegeven (wel statistisch significant verschil). Deze gegevens zijn terug te vinden in bijlage 9d en 10c. Hierdoor kan je dus in België niet uitmaken of de onderneming zich wel met de juiste bedrijven vergelijkt en of er geen over- of onderschattingen worden gemaakt.

Uit de statistische testen blijkt er een significant verschil te zijn op basis van het land. Dit significant verschil blijkt bij verder onderzoek veroorzaakt te zijn door de diensten- en productiesector zoals te zien in onderstaande tabellen en bijlage 10b.

index * weergavereferentiegroep Crosstabulation

			weergavereferentiegroep		Total
			geen referentiegroep gegeven	referentiegroep gegeven	
index	BEL20	Count	15	3	18
		% of Total	35,7%	7,1%	42,9%
	AEX	Count	7	17	24
		% of Total	16,7%	40,5%	57,1%
Total		Count	22	20	42
		% of Total	52,4%	47,6%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	12,099 ^a	1	,001		
Continuity Correction ^b	10,025	1	,002		
Likelihood Ratio	12,934	1	,000		
Fisher's Exact Test				,001	,001
Linear-by-Linear Association	11,811	1	,001		
N of Valid Cases	42				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,57.

b. Computed only for a 2x2 table

Voor beide landen kunnen we vaststellen dat het percentage aan vast salaris voor de CEO over het algemeen lager ligt dan voor alle andere leden van het bestuur of andere kaderleden, zoals de CFO. Zo blijkt bij de Nederlandse beursgenoteerde onderneming Shell het percentage aan vast salaris voor de CEO het laagst te zijn, namelijk slechts 20% van de totale vergoeding. Eerder werd al aangehaald in het literatuuronderzoek dat de relatie tussen de beloning en prestaties sterker is voor CEO's dan voor andere bestuurders. Deze praktijkwaarneming bevestigt deze stelling alleen maar.

Over het algemeen kan men betreffende de referentiegroep zeggen dat de Belgische ondernemingen er zich soms gemakkelijk van af maken door te verwijzen naar het gemiddelde waarde van de referentiegroep. Doordat zij de referentiegroep niet weergeven kan dit ook niet worden gecontroleerd. Ook Nederlandse ondernemingen verwijzen regelmatig, maar in mindere mate, naar de mediaan van de referentiegroep, maar zij maken de gebruikte referentiegroep wel bekend en dit is dus in principe controleerbaar.

Het tweede onderdeel van de beloning is de variabele beloning. Uit onze studie blijkt dat de korte termijn compensatie op basis van cash wordt uitbetaald en de lange termijn compensatie op basis van aandelen en/of opties. Dit is een bevestiging van de eerder besproken literatuur. De variabele beloning wordt in het algemeen geëvalueerd aan de hand van de vooropgestelde doelstellingen, zowel voor de groep als voor de

individuele doelstellingen. Hierbij moeten we opmerken dat slechts bij één onderneming de doelstellingen, die in het begin van het jaar werden vooropgesteld, ook werkelijk werden weergegeven en dus verifieerbaar zijn. Dit is bij de Nederlandse beursgenoteerde onderneming AEGON. Bij alle andere ondernemingen worden deze vooropgestelde doelstellingen niet bekend gemaakt. De reden die enkele ondernemingen hiervoor aanreiken, zou de zware concurrentie zijn. Aangaande de vooropgestelde doelstellingen kunnen we zeggen dat deze doelstellingen worden neergeschreven met behulp van verschillende partijen zoals het remuneratiecomité, het auditcomité, de raad van bestuur. Zo moet de raad van bestuur na het formuleren van de doelstellingen, deze doelstellingen goedkeuren.

Bij de korte termijn variabele beloning wordt meestal geëvalueerd op basis van de volgende meeteenheden: omzet, de autonome groei, nettowinst en de persoonlijke doelstellingen. Wanneer deze vooraf opgestelde doelstellingen behaald zijn op het einde van het jaar wordt deze variabele beloning op korte termijn uitbetaald voor 60% tot 100%. Indien de doelstellingen ruim gehaald zijn kan deze beloning oplopen tot gemiddeld 125%. Er zijn ook enkele uitschieters tot 150%. Toch moeten we een teleurstellend resultaat vaststellen in de praktijk. Zo zijn er in de BEL20 slechts acht ondernemingen die een duidelijk meetbare indicator geven voor de variabele beloning op korte termijn (44,4%). Bij ons buurland ligt dit percentage hoger (66,7%), maar blijft dit toch beperkt, het verschil is ook statistisch niet significant. Dit kan worden vastgesteld aan de hand van onderstaande tabel en resultaten in bijlage 9f en 10b/c.

Index * IndicatorenKT Crosstabulation

			IndicatorenKT		Total
			geen meetbare indicatoren	meetbare indicatoren	
Index	Bel20	Count	10	8	18
		% within Index	55,6%	44,4%	100,0%
	AEX	Count	8	16	24
		% within Index	33,3%	66,7%	100,0%
Total		Count	18	24	42
		% within Index	42,9%	57,1%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,074 ^a	1	,150		
Continuity Correction ^b	1,266	1	,261		
Likelihood Ratio	2,081	1	,149		
Fisher's Exact Test				,211	,130
Linear-by-Linear Association	2,025	1	,155		
N of Valid Cases	42				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,71.

b. Computed only for a 2x2 table

Als tweede deel van de variabele beloning is er de lange termijn beloning. Deze doelstellingen worden meestal geëvalueerd via de volgende meetinstrumenten: TSR (Total shareholders return), waardegroei, EPS (earnings per share) en nettowinst. Ook hier zijn er niet-financiële ontwikkelingen van belang zoals ziekteverzuim, managementkwaliteiten als ervaring, werknemers motiveren en aantrekken, en dergelijke. Overeenkomstig de literatuur wordt de lange termijn variabele beloning, zoals eerder vermeld, vergoed als aandelen en/of opties. De term lange termijn verduidelijkt vanzelf dat deze vergoeding pas na enkele jaren wordt gegeven en de evaluatie ook over enkele jaren heen gaat. De duur van de evaluatie loopt tussen de één à vijf jaar, meest voorkomend is drie jaar. De uitoefenperiode van de opties blijft geldig tot tien jaar na de evaluatie en is, zoals in de Corporate Governance Code 2009 wordt vooropgesteld, pas uitoefenbaar na drie jaar. Ter verduidelijking een voorbeeld. Wanneer de evaluatieperiode drie jaar is en de uitoefenperiode van de optie maximum tien jaar is, wil dit zeggen dat men nog zeven jaar na de evaluatie de optie kan uitoefenen. Ook komt het voor dat de eerste 50% bijvoorbeeld na vier jaar wordt uitgekeerd en de volgende 50% na acht jaar.

Betreffende de indicatoren voor de lange termijn variabele vergoeding is het resultaat van de praktijk nog teleurstellender dan de korte termijn, zoals te zien in onderstaande tabellen en bijlagen 10b.

Index * IndicatorenlT Crosstabulation

			IndicatorenlT		Total
			geen meetbare indicatoren	meetbare indicatoren	
Index	Bel20	Count	13	5	18
		% within Index	72,2%	27,8%	100,0%
	AEX	Count	10	14	24
		% within Index	41,7%	58,3%	100,0%
Total		Count	23	19	42
		% within Index	54,8%	45,2%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,876 ^a	1	,049		
Continuity Correction ^b	2,741	1	,098		
Likelihood Ratio	3,971	1	,046		
Fisher's Exact Test				,065	,048
Linear-by-Linear Association	3,784	1	,052		
N of Valid Cases	42				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,14.

b. Computed only for a 2x2 table

Uit de resultaten wordt duidelijk dat er slechts 27,8% of vijf Belgische ondernemingen meetbare indicatoren weergeven in hun bespreking met betrekking tot de lange termijn variabele vergoeding. In Nederland ligt dit resultaat zoals verwacht significant hoger, namelijk 58,3%. Hieruit kan men dus besluiten dat er in beide landen een grote verbetering mogelijk is maar het meest in België.

Verder kunnen we stellen dat alle onderzochte ondernemingen extra voordelen geven aan hun CEO en topmanagers zoals te zien in bijlage 9c. Hieronder verstaan we zoals

eerder vermeld het gebruik van een bedrijfswagen, ziekteverzekering, hospitalisatieverzekering, diverse opleidingen en dergelijke. Het pensioenbeleid dat de onderneming gebruikt wordt meestal in het kort besproken bij het remuneratiebeleid, uitgebreider bij de Nederlandse ondernemingen dan de Belgische. De pensioenleeftijd die overal wordt gehanteerd is de leeftijd van vijfenzestig. Dit is ook de gerechtigde pensioenleeftijd die door de wet werd voorgeschreven.

Algemeen kunnen we stellen dat de remuneratiepolitiek veel uitgebreider wordt behandeld in de remuneratiecharters van Nederlandse ondernemingen dan van Belgische ondernemingen, maar dat de bespreking overal nog te beperkt is. Er worden bij alle ondernemingen weinig specifieke, bruikbare meetinstrumenten gegeven die door de aandeelhouders en buitenstaanders kunnen worden gebruikt om de gegeven beloning te controleren en na te rekenen. Zo kunnen we stellen dat de bespreking van het remuneratiebeleid in Nederland sterker op punt staat dan in België, maar dat beide landen voor verbetering vatbaar zijn, zoals een meer gedetailleerde bespreking van de vooropgestelde doelstellingen, meetbare indicatoren bijvoorbeeld op basis van formules en dergelijke.

Als laatste onderdeel betrekken we de financiële en economische crisis van 2008 bij de bespreking van het remuneratiebeleid. In het begin van ons onderzoek hebben we rekening gehouden met het feit dat de crisis wel eens een invloed zou kunnen hebben op ons onderzoek betreffende het remuneratiebeleid. Na het lezen van de meest recente corporate governance charters en het consulteren van de recentste jaarrekeningen kunnen we zeggen dat de financiële en economische crisis wel degelijk een invloed heeft op het remuneratiebeleid van de beursgenoteerde ondernemingen. Bij de bespreking van het remuneratiebeleid van de verschillende Belgische en Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen werd meerdere malen een vergelijking gemaakt met vorige jaren. Hieruit kunnen we besluiten dat in enkele ondernemingen er geen bonussen werden uitgekeerd doordat de doelstellingen niet zijn behaald. Dit kwam dan, zoals verwacht, meestal voor bij de ondernemingen uit de financiële sector. De meeste ondernemingen stellen dan ook de crisis voorop als belangrijkste oorzaak. Ook werd de vaste beloning in enkele ondernemingen niet verhoogd in het jaar 2009.

6.1.2. Vergelijking tussen de sectoren

Wij bespreken nu de sectoren voor de beide landen samen. De gegevens die hier worden besproken zijn te vinden in bijlage 10 b en d (respectievelijk a, b of c naargelang de sector).

a. Dienstenondernemingen

De dienstenondernemingen bevatten in totaal negentien ondernemingen, waarvan acht uit de BEL20 en elf uit de AEX. Zoals eerder vermeld moeten we bij het onderzoeken van het besproken remuneratiebeleid constateren dat er twee dienstenondernemingen geen duidelijk remuneratiebeleid publiceren, namelijk GDF-Suez van de BEL20 en Air France KLM van de AEX. Dit brengt onze steekproef op een totaal van zeventien dienstenondernemingen. Dertien van deze ondernemingen (76,5%) maken gebruik van een referentiegroep voor de berekening van de vaste vergoeding van de CEO, acht (61,5%) geven ook werkelijk de referentiegroep weer.

Betreffende de indicatoren waarop de variabele vergoeding wordt berekend, kunnen we vaststellen dat er een groot verschil is aangaande de korte termijn en de lange termijn. Zo publiceert 70,6% van de dienstenondernemingen de indicatoren voor de variabele vergoeding op korte termijn, maar slechts 35,3% de indicatoren voor de variabele vergoeding op lange termijn. Vooral de Nederlandse dienstenondernemingen geven beide indicatoren weer terwijl er bij de Belgische dienstenondernemingen een zeer zwak resultaat is: slechts 57,1% van de Belgische dienstenondernemingen publiceren de indicatoren voor de variabele vergoeding op korte termijn en 0% de indicatoren betreffende de variabele vergoeding op lange termijn. Voor de lange termijn indicatoren is het verschil tussen de landen statistisch significant (de chi-kwadraat test is nogal robuust zelfs bij kleine aantallen).

Index * IndicatorenKT * Sector Crosstabulation

				IndicatorenKT		Total
				geen meetbare indicatoren	meetbare indicatoren	
Sector						
dienstensector	Index	Bel20	Count	3	4	7
			% within Index	42,9%	57,1%	100,0%

	AEX	Count	2	8	10
		% within Index	20,0%	80,0%	100,0%
Total		Count	5	12	17
		% within Index	29,4%	70,6%	100,0%

Index * IndicatorenLT * Sector Crosstabulation

				IndicatorenLT		Total
				geen meetbare indicatoren	meetbare indicatoren	
dienstensector	Index	Bel20	Count	7	0	7
			% within Index	100,0%	,0%	100,0%
	AEX		Count	4	6	10
			% within Index	40,0%	60,0%	100,0%
	Total		Count	11	6	17
			% within Index	64,7%	35,3%	100,0%

Chi-Square Tests

Sector		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
dienstensector	Pearson Chi-Square	6,491 ^a	1	,011		
	Continuity Correction ^b	4,129	1	,042		
	Likelihood Ratio	8,614	1	,003		
	Fisher's Exact Test				,035	,017
	Linear-by-Linear Association	6,109	1	,013		
	N of Valid Cases		17			

a. 3 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,47.

b. Computed only for a 2x2 table

Als we naar de uitgebreidheid van de rapportering van het remuneratiebeleid kijken, kunnen we op basis van het aantal pagina's besluiten dat gemiddeld vijf pagina's bespreking van het remuneratiebeleid wordt gepubliceerd. Dit komt overeen met het algemeen gemiddelde. Het maximum aantal pagina's ligt bij de dienstenondernemingen op zeventien pagina's en het minimum op slechts één pagina. Nader onderzoek betreffende het verschil tussen België en Nederland toont aan dat de Belgische dienstenondernemingen gemiddeld een bespreking van hun remuneratiebeleid hebben van slechts twee pagina's t.o.v. gemiddeld zeven pagina's voor Nederland. Wat uiteraard op een significant verschil wijst zoals te zien in onderstaande tabellen.

Report

Paginas

Index	Mean	N	Std. Deviation
Bel20	2,143	7	1,4920
AEX	7,200	10	5,2662
Total	5,118	17	4,7976

ANOVA Table

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Paginas * Index Between Groups (Combined)	105,308	1	105,308	6,007	,027
Within Groups	262,957	15	17,530		
Total	368,265	16			

Algemeen kunnen we besluiten voor de dienstenondernemingen dat vooral het weergeven van indicatoren betreffende de variabele vergoeding op lange termijn sterk kan worden verbeterd. Voor alle andere onderzochte items kan men vaststellen dat deze allemaal boven de 50% liggen, maar ook hier is steeds verbetering mogelijk.

b. Productieondernemingen

Als tweede grootste groep van ondernemingen hebben we de productieondernemingen. Deze steekproef bestaat uit zestien ondernemingen, bestaande uit zes ondernemingen van de BEL20 en tien ondernemingen van de AEX die alle hun remuneratiebeleid publiek hebben gemaakt. Zo kunnen we voor ons onderzoek besluiten dat de productieondernemingen voor 100% voldoen aan de richtlijn van de Corporate Governance Code 2009 om een remuneratiebeleid op te stellen.

Wanneer we kijken naar het gebruik van een referentiegroep, kunnen we constateren dat er slechts één onderneming geen referentiegroep gebruikt om de vaste vergoeding te waarderen (6,3%); 46,7% geeft de werkelijk gebruikte referentiegroep ook concreet weer.

Nader onderzoek naar de indicatoren voor de variabele vergoeding duidt op een gelijkaardig patroon als bij de dienstenondernemingen. Ook in de productiesector is het zo dat er meer ondernemingen de indicatoren voor de korte termijn variabele vergoeding bekend maken dan voor de lange termijn variabele vergoeding maar er is geen statistisch significant verschil tussen de Nederlandse en de Belgische ondernemingen.

Zo geeft 56,3% van de productieondernemingen de indicatoren weer voor de toekenning van de korte termijn variabele beloning, t.o.v. slechts 37,5% voor de lange termijn. Bij verder onderzoek per land kan men constateren dat de Nederlandse productieondernemingen er voor kiezen beide indicatoren weer te geven ofwel geen van beide, terwijl de Belgische productieondernemingen vooral de indicatoren voor de korte termijn variabele vergoeding publiceren.

Crosstab

				IndicatorenKT		Total
				geen meetbare indicatoren	meetbare indicatoren	
Sector						
productiesector	Index	Bel20	Count	2	4	6
			% within Index	33,3%	66,7%	100,0%

	AEX	Count	5	5	10
		% within Index	50,0%	50,0%	100,0%
	Total	Count	7	9	16
		% within Index	43,8%	56,3%	100,0%

Crosstab

Sector				IndicatorenLT		Total
				geen meetbare indicatoren	meetbare indicatoren	
productiesector	Index	Bel20	Count	5	1	6
			% within Index	83,3%	16,7%	100,0%
	AEX	Count	5	5	10	
		% within Index	50,0%	50,0%	100,0%	
	Total	Count	10	6	16	
		% within Index	62,5%	37,5%	100,0%	

Het gemiddelde aantal pagina's beschrijving van het remuneratiebeleid bij de productieondernemingen bedraagt vijf en een halve pagina. Wanneer men het gemiddelde berekend per land, merken we geen verschil. Het minimum aantal pagina's ligt hier zoals ook bij de dienstondernemingen op één pagina. Het maximum aantal pagina's ligt hier lager als in de dienstensector, namelijk elf pagina's.

Voor de productiesector kunnen we in het algemeen concluderen dat hoewel alle productieondernemingen een remuneratiebeleid publiceren er toch nog werk aan de inhoud is. Zo kan een verbetering worden gedaan betreffende het kenbaar maken van de gebruikte referentiegroep, want dit percentage ligt laag ten opzichte van het gebruik van een referentiegroep. Voor het bekend maken van de gebruikte indicatoren voor het toekennen van de variabele vergoeding kan voor zowel de korte termijn als de lange termijn een verbetering worden aangebracht.

c. Financiële ondernemingen

Deze steekproef bestaat uit tien beursgenoteerde ondernemingen, waarvan zes ondernemingen uit de BEL20.. Na onderzoek naar de aanwezigheid van een gerapporteerd remuneratiebeleid, moesten we vaststellen dat er één onderneming geen remuneratiebeleid publiceert, namelijk Fortis/Aegas. Deze financiële onderneming zou eind april 2010 worden voorzien van een gepast remuneratiebeleid ten gevolg van de toestanden tijdens de financiële crisis van 2008. Eigenlijk kunnen we dan ook in de financiële sector besluiten dat er voor 100% aan de Corporate Governance Code 2009 wordt voldaan betreffende de publicatie van een remuneratiebeleid.

Een verdere analyse betreffende de referentiegroep wijst op een gelijkaardig patroon als in de productieondernemingen. Ook hier is er slechts één onderneming (uit de AEX) die geen referentiegroep gebruikt voor de berekening van het vaste salaris van een CEO. Dit komt neer op 88,9%, vijf ondernemingen (twee Belgische en drie Nederlandse) geven ook de gebruikte referentiegroep concreet weer (55,6%).

Voor de indicatoren voor de toekenning van de variabele vergoeding merken we een tegengesteld patroon op in vergelijking met de diensten- en productiesector. In de financiële sector is er een hogere weergave van de indicatoren van de lange termijn variabele vergoeding en een lagere weergave van de indicatoren voor de toekenning van de korte termijn variabele beloning. De verschillen tussen België en Nederland zijn statistisch niet significant.

Crosstab

Sector				IndicatorenKT		Total
				geen meetbare indicatoren	meetbare indicatoren	
financiële sector	Index	Bel20	Count	5	0	5
			% within Index	100,0%	,0%	100,0%
	AEX	Count	1	3	4	
		% within Index	25,0%	75,0%	100,0%	

Total	Count	6	3	9
	% within Index	66,7%	33,3%	100,0%

Crosstab

Sector				IndicatorenLT		Total
				geen meetbare indicatoren	meetbare indicatoren	
financiële sector	Index	Bel20	Count	1	4	5
			% within Index	20,0%	80,0%	100,0%
	AEX		Count	1	3	4
			% within Index	25,0%	75,0%	100,0%
	Total		Count	2	7	9
			% within Index	22,2%	77,8%	100,0%

In percentages wil dit zeggen dat er slechts 33,3% van de onderzochte financiële ondernemingen de indicatoren bekend maken waarop zij de variabele vergoeding voor de korte termijn toekennen. Voor de lange termijn variabele beloning staat dit percentage vast op 77,8%.

Aangaande de omvang van het gerapporteerde remuneratiebeleid kunnen we een groot verschil vaststellen tussen Nederland en België. Bij de Belgische beursgenoteerde ondernemingen wordt het remuneratiebeleid slechts beschreven op een gemiddelde van drie pagina's. De Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen doen dit veel uitgebreider met een gemiddelde van acht en een halve pagina. Voor de financiële sector in het geheel genomen, bekomen we een gemiddelde van vijf pagina's.

Report

Paginas

Index	Mean	N	Std. Deviation
Bel20	2,900	5	1,1402
AEX	8,500	4	3,1091
Total	5,389	9	3,6036

ANOVA Table

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Paginas * Index Between Groups (Combined)	69,689	1	69,689	14,264	,007
Within Groups	34,200	7	4,886		
Total	103,889	8			

In het algemeen kunnen we voor de financiële sector stellen dat de rapportering gemiddeld goed is en dat vooral de indicatoren voor de korte termijn variabele beloning voor grote verbetering vatbaar zijn.

6.2. Bespreking van de beste remuneratie charters

Als laatste onderdeel geef ik mijn visie over de twee beste remuneratiecharters die ik ben tegengekomen tijdens mijn onderzoek. Voor België heb ik gekozen voor het remuneratiecharter van de beursgenoteerde onderneming Delhaize Group. Bij de Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen koos ik voor het remuneratiecharter van Royal Dutch Shell. Deze twee documenten zijn opgenomen in bijlage 11 van deze eindverhandeling.

De reden voor de keuze van deze twee remuneratiecharters ligt in het feit dat naar mijn visie deze charters het meest informatie ter beschikking stellen van de lezers. Dit wil niet zeggen dat ze voor alle elementen perfect voldoen.

We zullen beginnen met de bespreking van het remuneratiecharter van de Delhaize Group. Zij geven naar mijn mening een zeer overzichtelijk beleid weer en maken een evaluatie over de jaren heen. Bij het gebruik van verschillende termen leggen ze uit wat ze juist onder die bepaalde term verstaan zodat er geen foute interpretaties kunnen worden gemaakt. Ook beschrijven ze duidelijk het doel van de remuneratie en willen ze hun managers aanmoedigen met hun remuneratiebeleid. Zoals beschreven in de literatuur en in onze empirische studie gebruikt ook Delhaize het volledige vergoedingspakket (vast, variabel, diverse voordelen). Hierbij geven ze ook het percentage van de verschillende vergoedingen weer. Betreffende de indicatoren van de korte en lange termijn vergoeding maken ze een duidelijk onderscheid. Bovendien bespreken ze uitgebreid op wat de beloning gebaseerd is en hoe deze wordt berekend. Verder bespreken ze ook het pensioenbeleid en de andere diverse voordelen die men uitkeert aan het management. Delhaize Group voldoet ook aan de richtlijn die de Corporate Governance Code 2009 voorschrijft in verband met het individueel bespreken van de vergoeding van de CEO. Ten slotte geven ze een samenvatting van de volledige uitgekeerde vergoedingen per manager. Dit alles geven ze weer met verschillende grafieken en tabellen om het allemaal zo duidelijk mogelijk weer te geven.

Als negatieve punten kan men zeggen dat het spijtig is dat er geen referentiegroep gegeven is, terwijl ze wel over de marktgebruiken spreken betreffende de vaste vergoeding. De vraag die hierbij opkomt is welke bedrijven Delhaize Group onder deze markt verstaat. Delhaize Group spreekt over doelstellingen die worden goedgekeurd

door de Raad van Bestuur en waarop ook een aantal vergoedingen worden gebaseerd, maar geeft deze jammer genoeg niet weer om concurrentiële redenen.

Wanneer we dan naar Nederland kijken en de beursgenoteerde onderneming RD Shell verder onder de loep nemen, zien we een groot aantal gelijkaardige positieve punten. Zo maakt RD Shell een vergelijking van het remuneratiebeleid ten opzichte van het vorige jaar. Zo worden enkele aanpassingen extra in de verf gezet. Ook maken ze een evaluatie over de jaren heen betreffende de vergoedingen. Verder gebruiken ze het volledige vergoedingspakket zoals beschreven in de literatuur en geven ze ook de percentages weer van de verschillende vergoedingen (vast, variabel, diverse voordelen). De indicatoren van de verschillende delen worden uitgebreid en per onderdeel besproken. Zo wordt er een tijdlijn gegeven betreffende de bonussen en aandelen en worden alle indicatoren individueel besproken met aanvulling van het percentage dat eraan wordt gehecht. Ook wordt het pensioenbeleid uitgebreid behandeld samen met de extra legale voordelen die ze uitkeren aan hun management. RD Shell bespreekt hun CEO individueel van de andere topmanagers zoals voorgeschreven staat in de Corporate Governance Code 2009. Toch kan men opmerken dat de individuele beschrijving van de CEO duidelijker kan worden gemaakt door aparte tabellen op te stellen. Nu staat de CEO als eerste besproken in de tabellen, maar samen met de andere managers. Als extra voegen ze wel een vergelijking toe met de vorige CEO. Ook hier wordt een samenvatting gegeven van de uitgekeerde vergoedingen aan het management en worden de verschillende onderdelen verrijkt met grafieken en tabellen.

Een opvallend punt dat RD Shell behandelt en Delhaize Group niet is aangaande de rol van de aandeelhouders. RD Shell vermeldt extra rekening te houden met hun (hoofd-) aandeelhouders door belang te hechten aan hun lange termijn waarde. Hiervoor geven ze enkele toekomstige prestaties waar men aandacht aan schenkt. Ook vermeldt RD Shell welke referentiegroep wordt gebruikt om het jaarlijkse salaris en de concurrentiepositie op te baseren. Om hun concurrentiepositie te bepalen, wordt er ook gebruik gemaakt van een 'performance ranking' en een 'scorecard'.

Als er een keuze moet worden gemaakt tussen deze twee remuneratiecharters, valt mijn keuze toch op dit van de Nederlandse beursgenoteerde onderneming RD Shell. De reden die ik hiervoor wil aanbrengen is dat het remuneratiecharter van RD Shell net iets uitgebreider en met meer percentages en bedragen wordt verrijkt. Ook de

weergave van een referentiegroep lijkt me belangrijk om een volledige beeld te geven van het remuneratiebeleid. Verder houdt RD Shell ook expliciet rekening met de aandeelhouders, wat ook overeenkomt met mijn laatste deelvraag in deze eindverhandeling. Zo moeten we vaststellen dat er slechts weinig tot geen remuneratiecharters zijn die expliciet verwijzen naar de aandeelhouders. Voor RD Shell hangt dat waarschijnlijk wel samen met de rol die sommige kritische aandeelhouders op de algemene vergadering hebben gespeeld op het vlak van de managementvergoedingen (tijdens de aandeelhoudersvergadering van 2009 keurde een meerderheid van 60% het voorgestelde beloningsbeleid af).

Hoofdstuk 7: Eindconclusie

In dit laatste hoofdstuk komen zowel de algemene conclusies die getrokken kunnen worden als de aanbevelingen voor verder onderzoek aan bod. De algemene conclusies zullen uitgaan van de verschillende deelvragen en centrale onderzoeksvraag. Hierop wordt een antwoord geformuleerd dat gebaseerd is op de bevindingen uit de onderzochte literatuur en het uitgevoerde empirisch onderzoek.

7.1. Algemene conclusies

Vooreerst hebben we aan de hand van de literatuur de succescriteria onderzocht die worden gebruikt om de CEO van een onderneming te beoordelen en te belonen. Vanuit de literatuur konden we deze opsplitsen in twee groepen: de persoonsgebonden en de resultaatgebonden succescriteria. Dit verschil zagen we ook terug in het empirisch gedeelte. Hier konden we vaststellen dat vooral de persoonsgebonden succescriteria werden gebruikt voor de korte termijn variabele beloning en dat de resultaatgebonden succescriteria meer werden gebruikt voor de lange termijn variabele beloning. Toch werd er in de praktijk niet altijd in detail vermeld welke criteria ze hier onder verstaan. Zo worden de persoonsgebonden succescriteria vaak vermeld als managementkwaliteiten of persoonlijke doelstellingen en kunnen we dus niet altijd uitmaken hoe ze deze succescriteria berekenen. Uit de literatuur kwamen een aantal veel gebruikte resultaatgebonden succescriteria aan bod zoals nettoresultaat, ROE en ROA. In de praktijk blijkt dat men zich op veel meer criteria baseert dan deze drie, zoals het marktaandeel, de groei, EBITDA, cash flow, de solvabiliteit, de rentabiliteit enzovoort.

Aan de hand van de literatuur hebben we ook gekeken of er een afhankelijkheid bestaat tussen de leiderschapsstijl en de succescriteria. In de literatuur wordt wel degelijk van een afhankelijkheid gesproken, maar uit de interviews bleek dat dit verband zeer klein is. Zo kwam er naar voor dat de gebruikte succescriteria voor een CEO gelijkaardig zijn voor elke leiderschapsstijl en het meer over een algemene beoordeling gaat van de CEO.

Wel blijkt dat er een verschil is tussen de diensten- en productieondernemingen. Hier kunnen we concluderen vanuit de interviews dat de dienstenondernemingen meer de klemtoon leggen op mensgerichte criteria en de productieondernemingen de klemtoon leggen op productiegerichte criteria. Zo kunnen we verder afleiden dat de dienstensector zich meer gaat toeleggen op de persoonsgebonden succescriteria en de productiesector meer belang gaat hechten aan de resultaatgebonden succescriteria. Dit doen ze zonder de andere criteria volledig van zich af te schuiven. Het empirisch onderzoek vertelt ons dat uit de algemene statistische testen geen significant verschil is gevonden in de onderzochte criteria op basis van de sectoren. Echter wanneer we de verschillende sectoren allemaal individueel bekijken zien we enkele verschillen tussen de financiële sector en de diensten- en productiesector.

Verder worden de succescriteria aan de beloning van de CEO gekoppeld door een prestatiegerelateerde beloning door te voeren met als doel de waarde van de onderneming te maximaliseren. Dit wordt voorgeschreven door de Corporate Governance Code 2009 en wordt ook toegepast in de praktijk. Een prestatiegerelateerde beloning wil zeggen dat de beloning verbonden is met de ondernemingsprestaties van een bepaalde periode, maar ook met de individuele prestaties. Deze prestaties worden dan vergeleken met de vooropgestelde doelstellingen die werden goedgekeurd door de Raad van Bestuur. Deze doelstellingen worden in de praktijk zelden weergegeven om concurrentiële redenen. Het volledige remuneratiepakket wordt opgedeeld in drie grote delen: de vaste vergoeding, variabele vergoeding en extra legale voordelen. Deze delen komen ook tot uiting in de empirische studie. Uit deze studie kunnen we besluiten dat er geen significant verschil bestaat voor het gebruik van de referentiegroep, maar wel voor de weergave van de gebruikte referentiegroep. Zo is er in de diensten- en productiesector een significant verschil tussen België en Nederland dat maakt dat er ook een significant verschil is tussen de landen in totaal. Wanneer we dan kijken naar de indicatoren die worden gebruikt om de CEO zijn variabele beloning toe te kennen, kunnen we stellen dat op korte termijn er enkel een significant verschil is in de financiële sector tussen België en Nederland. Op lange termijn is er een significant verschil in de dienstensector tussen België en Nederland dat maakt dat er in het algemeen ook een significant verschil wordt vastgesteld op basis van het land. Dit significant verschil op basis van het land wordt volledig veroorzaakt door de Belgische beursgenoteerde

ondernemingen. Uit de remuneratiecharters blijkt dus sterk dat de beloning van CEO's afhankelijk is van de prestaties van een bepaalde periode.

Als laatste deelvraag gingen we kijken naar de relatie met de aandeelhouders. Hier kunnen we besluiten dat volgens het Wetboek van Vennootschappen de aandeelhouders beslissen wie aan het hoofd van de onderneming staat en dus de kans krijgen om de succescriteria van een CEO te bepalen. In de praktijk moeten we dit artikel lichtjes nuanceren. Hier blijkt dat de aandeelhouders maar weinig rechtstreekse invloed hebben op de benoeming van de bestuurders en CEO. Zo zou hun taak bestaan uit het goedkeuren van wat de Raad van Bestuur voorstelt. Om deze relaties te verbeteren is er nood aan wederzijds vertrouwen en transparantie. Ook worden de lange termijn vergoedingen gebruikt om deze relaties op één lijn te brengen. Uit de praktijk blijkt dat de aandeelhouderswaarde of de lange termijn ondernemingswaarde worden opgenomen bij de indicatoren voor de lange termijn vergoeding, net zoals de 'Total Share Return' en de rentabiliteit van het eigen vermogen. Helaas wordt er slechts in weinige ondernemingen ook uitdrukkelijk een paragraaf in het remuneratiecharter opgenomen voor de aandeelhouders betreffende de lange termijn aandeelhouderswaarde.

7.2. Aanbevelingen voor verder onderzoek

In dit onderzoek wordt slechts een beperkte steekproef genomen van achttien ondernemingen in België en vierentwintig ondernemingen in Nederland. Bij een verder onderzoek kan een meer omvangrijke steekproef betreffende zowel de nationale markt als de internationale markt worden aanbevolen. Zo kan men de steekproef uitbreiden tot meer beursgenoteerde ondernemingen gespreid over meerdere landen van de Europese Unie, maar ook een uitbreiding maken naar Amerika toe.

Ook zou men kunnen gaan kijken naar niet-beursgenoteerde ondernemingen, zowel grote, middelgrote als kleine ondernemingen. Hier zal wel de extra moeilijkheid bijkomen om over bruikbare informatie te beschikken.

Een later onderzoek zou ook nuttig kunnen zijn als vergelijking over een aantal jaren heen. Dan kan men onderzoeken of na een aantal jaren van verplichting er een meer uitgebreide en meer gedetailleerde bespreking wordt gegeven betreffende het remuneratiebeleid of dat er weinig verbeteringen werden doorgevoerd ten opzichte van dit onderzoek.

Lijst van de geraadpleegde werken

Belgische Codes

- Belgische Corporate Governance Code 2009
- Belgische Code Buysse

Boeken

- Buelens, M. (2006). *Hebt u een CEO-brein? Denken en handelen als een manager*. Leuven: LannooCampus.
- Engelen, P.J. & Laveren, E. & Limère, A. & Vandermaele, S. (2004). *Handboek financieel beleid*. Antwerpen: Intersentia.
- Jaques, Elliott. (2002). *Social Power and the CEO: leadership and trust in a sustainable free enterprise system*. Westport: Greenwood Publishing Group.
- Robbins, S.P. & Coulter M. (2003). *Management*. Pearson Education Benelux.
- Ronen, J. & Yaari, V. (2008). *Earnings management. Emerging insights in theory, practice, and research*. New York: Springer.

Artikels

- Barkema, H.G. & Gomez-Mejia L.R. (1998). *Managerial compensation and firm performance. A general research framework* [Elektronische versie]. *Academy of Management journal*, vol.41 nr° 2, pp. 135 – 145.
- Bebchuk, L.A. & Fried, J.M. (2003). *Executive compensation as an agency problem* [elektronische versie]. *Journal of economic perspectives*, vol.17 nr°3, pp. 71 – 92.
- Conyon, M.J. (1997). *Corporate governance and executive compensation* [elektronische versie]. *International journal of industrial organization*, vol.15, pp. 493 – 509.
- Devers, C.E., Cannella, Jr., A.A, Reilly, G.P. & Yoder, M.E. (2007). *Executive Compensation : a multidisciplinary review of recent developments* [elektronische versie]. *Journal of Management*, pp. 1016 – 1072.
- Duprieux, Valery. (2006). *CEO is belangrijkste HR-verantwoordelijke in bedrijf* [elektronische versie]. *Forward: perspectief in ondernemen/ Verbond van Belgische ondernemingen*, vol.4 nr°7, pp. 28 – 35.

- Gabaix, X. & Landier, A. (2008) *Why has CEO pay increased so much?** [elektronische versie]. *The Quarterly Journal of Economics*, pp.49 – 100.
- Jin, Li. (2002). *CEO compensation, diversification and incentives* [elektronische versie]. *Journal of financial economics*, vol.66, pp. 29 – 64.
- Joskow, Paul L. & Rose, Nancy L. (1994). *CEO pay and firm performance dynamics, asymmetries and alternative performance measures* [elektronische versie]. Cambridge Mass.: National Bureau of Economic Research, vol. 4976., pp. 1 – 38.
- Lippert, R.L. & Porter, G. (1997). *Understanding CEO pay. A test of two pay-to-performance sensitivity measures with alternative measures of alignment and influence* [elektronische versie]. *Journal of Business Research*, vol.40, pp. 127 – 138.
- Milbourn, T.T. (2003). *CEO reputation and stock-based compensation*. *Journal of financial economics*, vol.68, pp. 233 – 262.
- Nourayi, Mahmoud M. & Daroca, Frank P. (2008). *CEO compensation, firm performance and operational characteristics* [elektronische versie]. *Managerial Finance*, vol.34, pp. 562 – 584.
- Rose, Nancy L. & Wolfram, C. (2000). *Regulating executive pay: using the tax code to influence CEO compensation* [elektronische versie]. Cambridge Mass.: NBER, vol. 7842
- Ryckaert, K. (2008). *De beste CEO is inside-outside leider* [elektronische versie]. *HR magazine*, vol.14, pp. 58 – 59.
- Thorley Hill, N. & Stevens, K. T. (1995). *CEO compensation and corporate performance* [elektronische versie]. *Journal of general management*, vol.20, issue 4, pp.

Studies en rapporten [elektronische versies]

- Bebchuk, L.A. & Grinstein, Y. (2005). *Firm expansion and CEO pay*, Harvard Law School.
- Benmelech, E., Kandel, E. & Veronesi, P. (2007). *Stock-based Compensation and CEO (Dis)Incentives**. Harvard University and NBER, Hebrew University and CEPR & University of Chicago, CEPR and NBER.

- Brick, I.E., Palmon, O. & Wald, J.K. (2002). *CEO compensation, director compensation and firm performance. Evidence of cronyism*. Rutgers Business School. Departement of Finance and Economics.
- Bryan, S., Hwang, L. & Lilien, S. (2000). *CEO stock-based compensation. An empirical analysis of incentive-intensity, relative mix, and economic determinants**. Wake Forest University & Baruch College, CUNY.
- Cadman, B., Carter, M.E. & Hillegeist, S. (2008). *The role and effect of compensation consultants on CEO pay*. Alliance Center for Global Research and Education.
- Cornelisse, R.J.M., Duffhues, P.J.W. & Kabir, R. (2005). *Beloning van topbestuurders en ondernemingsprestaties in Nederland*. Universiteit van Tilburg.
- Crespi, R. & Pascual-Fuster, B. (2007). *Executives'pay in Spanish listed companies*. Univeristat de les Illes Balears.
- Damen, J.A. (2007). *Leiderschap en motivatie. Wat drijft en beweegt de topmanagers in Nederlandse organisaties?*. Universiteit van Amsterdam.
- Doerga, R. (2008). *Relatie beloning en prestaties van topbestuurders van beursgenoteerde ondernemingen*. Open Universiteit Nederland.
- Fattorusso, J., Skovoroda, R., Buck, T. & Bruce A. (2007) *UK executive bonuses and transparency – a research note*. London school of economics.
- Hill & Knowlton (2006). *Return on reputation*. Hill & Knowlton.
- Jensen, M.C. & Murphy, K.J. (1989). *Performance pay and top-management incentives*. Harvard University & University of Rochester.
- Montgomery, C.A. & Kaufman, R. (2003). *The board's missing link*. Harvard Business review.
- Murphy, K.J. (1999). *Executive compensation*. Marshall school of business.
- Nemec, R. (2006). *Executive compensation linked to good corporate governance*. Oil & Gas Financial Journal.
- Quintyn, G. (2007). *Analyse van de invloed van verschillende leiderschapsstijlen op de ondernemingsresultaten*. Campus Vlekho.
- Robert Half Finance & Accounting (2007). *Meerderheids CEO's extern gerekruteerd*. Robert Half Finance & Accounting.
- Ryan, H.E. & Wiggins, R.A. (2003). *Who is in whose pocket? Director compensation, board independence, and barriers to effective monitoring*. Louisiana State University & Bentley College.

- Stephen, M.R. (2006). *Assymetric sensitivity of CEO cash compensation to stock returns: a discussion*. University of Michigan.
- Talley, E. & Johnsen, G. (2005). Corporate governance, executive compensation and securities litigation. Cornell Law School, University of Texas, University of San Diego.
- Van Praag, C. M. (2005). *Relatie beloning van topbestuurders en bedrijfsprestaties*. Universiteit van Amsterdam en Tinbergen instituut.
- Van de Wetering, H., De Loo, I & Spekreijse, H. (2003). *Prestatiebeloning van topbestuurders. Eclatante zelfverrijking?*. MAB.

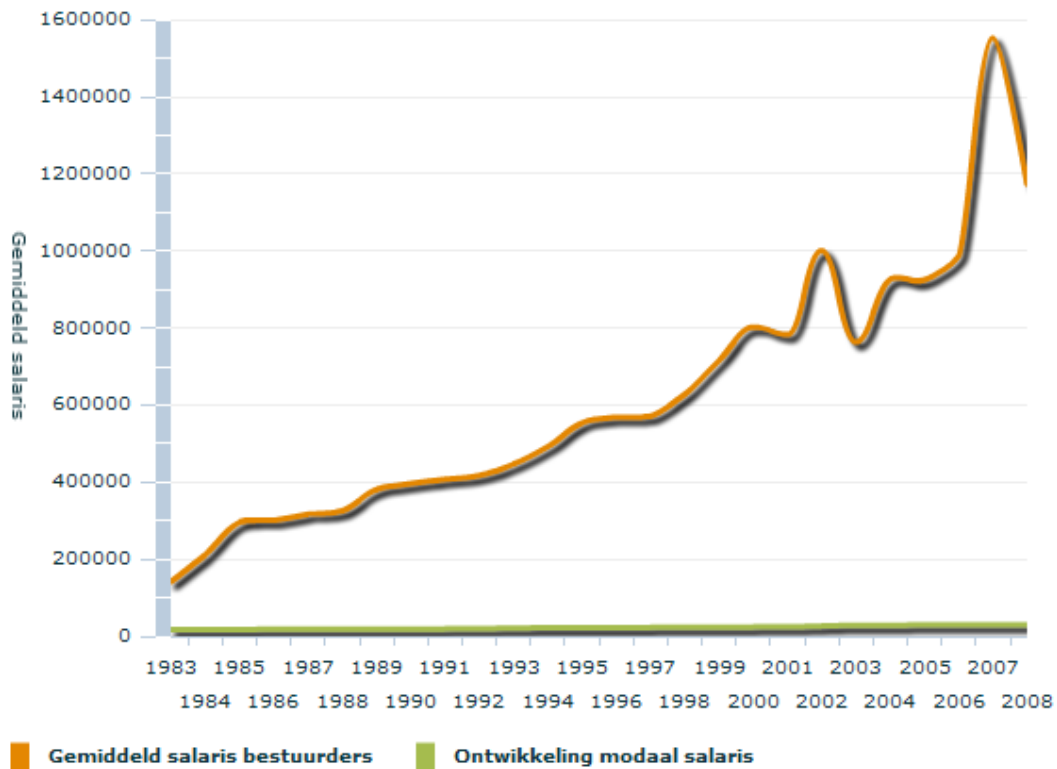
Internetsites

- Educatieve website voor vele artikels i.v.m. management (gezien op 22 september 2009) Beschikbaar op URL:<http://www.managersonline.nl>.
- Elektronische economische encyclopedie (gezien op 30 september 2009) Beschikbaar op URL:<http://www.encyclo.nl>.
- Website van het kenniscentrum voor technisch vakmanschap (gezien op 30 september 2009) Beschikbaar op URL:<http://www.kenteq.nl>.
- Website voor bedrijfseconomische begrippen (gezien op 30 september 2009) Beschikbaar op URL:<http://www.fons-vernooij.nl>.
- Website voor enkele artikels over topsalarissen (gezien op 6 oktober 2009) Beschikbaar op URL:<http://www.volkskrant.nl/achtergrond/economie/topsalarissen/>.
- Website voor enkele artikels over de loonstijging (gezien op 6 oktober 2009) Beschikbaar op URL:<http://www.trends.be/nl/index.jsp>.
- Website met evolutie van de topsalarissen + data (gezien op 6 oktober 2009) Beschikbaar op URL:<http://www.topsalaris.nl/> en URL:<http://www.topsalaris.nl/data.php>.
- Website waarop het artikel van remuneratiepakket te vinden is (gezien op 12 oktober 2009) Beschikbaar op URL:<http://www.vlerick.be/nl/media/pers/persberichten/9873-VLK.html>.
- Website met het onderzoek naar de hoogte van het loon (per beroep) met ondersteuning van de Belgische federale overheid (gezien op 11 februari 2010) Beschikbaar op URL:<http://www.quickonomie.be/nl/persberichten/16november2009-loonnaarwerken.jsp>.

Bijlagen

Bijlage 1: loonontwikkeling

Ontwikkeling 25 jaar



Bron: <http://www.topsalaris.nl/data.php> (gezien op 6 oktober 2009).

Deze grafiek laat de ontwikkeling van de lonen van topbestuurders zien binnen een marge van 25 jaar. Men start de vergelijking in 1983 en eindigt de vergelijking in 2008. Hier is een sterke groei te zien tot en met het jaar 2007. Opmerkelijk zijn de twee pieken in de jaren 2002 en 2007. Dit is ten gevolge van de financiële situaties in de jaren 2003 en 2008. De gemiddelde salaris is berekend in euro.

Bijlage 2: Likert-schaal:

(1) geheel oneens, (2) tamelijk oneens, (3) neutraal, (4) tamelijk eens, (5) geheel eens.

	1	2	3	4	5
Ik werk hier graag					
Ik ben tevreden met mijn loon					
Ik heb toffe collega's					
Ik heb te veel werk					
Ik krijg voldoende vakantiedagen					
...					

Bron: eigen verwerking.

Bijlage 3a: De lijst met de tien best betaalde beroepen

De tien best betalende beroepen	Gemiddeld bruto maandloon	% boven het nationaal gemiddelde
1 Bedrijfsleiders	€ 7.624	168,73%
2 Kaderleden bij directie, productie en operaties	€ 5.416	90,91%
3 Directeurs en beheerders van kleine ondernemingen	€ 5.327	87,77%
4 Overige directiekaderleden	€ 5.112	80,19%
5 Juristen	€ 4.466	57,42%
6 Wiskundigen en statistici	€ 4.238	49,38%
7 Natuurkundigen en scheikundigen	€ 4.218	48,68%
8 Account managers en consultants	€ 4.140	45,93%
9 Architecten en ingenieurs	€ 3.929	38,49%
10 Economisten, vertalers, tolken en psychologen	€ 3.901	37,50%

Bron: <http://www.quickconomie.be/nl/persberichten/16november2009-loonnaarwerken.jsp> (gezien op 11 februari 2010).

Bijlage 3b: De lijst met de tien minst betaalde beroepen

De tien minst betalende beroepen	Gemiddeld bruto maandloon	% Onder het nationaal gemiddelde
1 Beheerders en personeel in de horeca	€ 1.899	33,06%
2 Gezinshelpers en schoonmakers	€ 1.965	30,74%
3 Arbeiders in de hout-, textiel- en lederambacht	€ 2.046	27,88%
4 Bibliotheekbedienden	€ 2.055	27,56%
5 Gebouwpersoneel en ruitenwassers	€ 2.065	27,21%
6 Vuilnisophalers	€ 2.091	26,30%
7 Arbeiders in de textielbewerking en de kleding	€ 2.103	25,87%
8 Pottenbakkers en glasblazers	€ 2.105	25,80%
9 Arbeiders in de houtbewerking en meubelmakers	€ 2.106	25,77%
10 Bestuurders van machines voor houtbewerking	€ 2.117	25,38%

Bron: <http://www.quickconomie.be/nl/persberichten/16november2009-loonnaarwerken.jsp> (gezien op 11 februari 2010).

Bijlage 4a: De lijst met de tien best betaalde sectoren

De tien best betalende sectoren	Gemiddeld bruto maandloon	% boven het nationaal gemiddelde
1 Petrochemische nijverheid	€ 4.303	51,68%
2 Productie en distributie van elektriciteit, gas, stoom en warm water	€ 3.768	32,80%
3 Chemische nijverheid	€ 3.657	28,92%
4 Financiële instellingen, exclusief het verzekeringswezen en pensioenfondsen	€ 3.652	28,74%
5 Ondersteunende activiteiten in verband met financiële instellingen en het verzekeringswezen	€ 3.641	28,34%
6 Speur- en ontwikkelingswerk	€ 3.470	22,31%
7 Vervaardiging van audio-, video- en telecommunicatieapparatuur	€ 3.468	22,25%
8 Verzekeringswezen en pensioenfondsen, exclusief verplichte sociale verzekeringen	€ 3.454	21,75%
9 Activiteiten in verband met computers	€ 3.430	20,90%
10 Luchtvaart	€ 3.421	20,59%

Bron: <http://www.quickconomie.be/nl/persberichten/16november2009-loonnaarwerken.jsp> (gezien op 11 februari 2010).

Bijlage 4b: De lijst met de tien minst betaalde sectoren

De tien minst betalende sectoren	Gemiddeld bruto maandloon	% Onder het nationaal gemiddelde
1 Hotels, restaurants en drankgelegenheden	€ 2.075	26,87%
2 Detailhandel	€ 2.123	25,16%
3 Vervaardiging van kleding en bontnijverheid	€ 2.166	23,65%
4 Vervaardiging van meubelen	€ 2.196	22,61%
5 Vervaardiging van textiel	€ 2.322	18,16%
6 Houtindustrie	€ 2.335	17,70%
7 Recyclagesector	€ 2.352	17,08%
8 Bouwnijverheid	€ 2.484	12,45%
9 Vervaardiging van voedingsmiddelen en dranken	€ 2.549	10,15%
10 Vervaardiging van producten van metaal	€ 2.556	9,91%

Bron: <http://www.quickconomie.be/nl/persberichten/16november2009-loonnaarwerken.jsp> (gezien op 11 februari 2010).

Bijlage 5a: De lijst met de vijf beroepen met de sterkste loonstoename

De vijf beroepen met de sterkste loonstoename	% toename in de periode 2000 – 2007
1 Bedrijfsleiders	28,54%
2 Bedienden in boekhoudkundige en financiële diensten	27,84%
3 Beheerders en personeel in de horeca	27,62%
4 Technici in optische en elektronische apparatuur	26,15%
5 Kassiers	25,59%

Bron: <http://www.quickonomie.be/nl/persberichten/16november2009-loonnaarwerken.jsp> (gezien op 11 februari 2010).

Bijlage 5b: De lijst met de vijf beroepen met de kleinste loonstoename

De vijf beroepen met de kleinste loonstoename	% toename in de periode 2000 – 2007
1 Receptiebedienden	14,98%
2 Overige directiekaderleden	15,37%
3 Bestuurders van uitrustingen voor chemicaliënwerking	15,47%
4 Begeleidingspersoneel	15,58%
5 Wiskundigen en statistici	15,70%

Bron: <http://www.quickonomie.be/nl/persberichten/16november2009-loonnaarwerken.jsp> (gezien op 11 februari 2010).

Bijlage 6a: De lijst met de vijf sectoren met de sterkste loonstoeiname

De vijf sectoren met de sterkste loonstoeiname	% toename in de periode 2000 – 2007
1 Post en telecommunicatie	28,46%
2 Verhuur van onroerende goederen	26,64%
3 Hotels, restaurants en drankgelegenheden	25,90%
4 Vervaardiging van kleding en bontnijverheid	25,88%
5 Vervaardiging van textiel	25,37%

Bron: <http://www.quickonomie.be/nl/persberichten/16november2009-loonnaarwerken.jsp> (gezien op 11 februari 2010).

Bijlage 6b: De lijst met de vijf sectoren met de kleinste loonstoeiname

De vijf sectoren met de kleinste loonstoeiname	% toename in de periode 2000 – 2007
1 Vervaardiging van audio-, video- en telecommunicatieapparatuur	15,80%
2 Petrochemische nijverheid	15,86%
3 Chemische nijverheid	16,77%
4 Luchtvaart	17,24%
5 Vervaardiging van transportmiddelen, met uitzondering van de assemblage van motorvoertuigen	17,50%

Bron: <http://www.quickonomie.be/nl/persberichten/16november2009-loonnaarwerken.jsp> (gezien op 11 februari 2010).

Bijlage 7: Interviews

a. Interview 1: Hans Wilmots

Voornaam + Naam: Hans Wilmots

Gevolgde studies: Romaanse, Bedrijfseconomie

(Specialisaties): Bedrijfsrevisor

Naam onderneming: BDO (dienstenonderneming)

Beursgenoteerd: neen

Aantal jaren aan het hoofd van de onderneming: we zitten met 4 mensen in het nationaal directie comité sinds 2001

Vorige functies: de gewone volgorde die men in de onderneming volgt. Men gaat van junior naar senior naar manager en uiteindelijk kan men er voor kiezen om partner te worden.

Vorige werknemers: geen

1. Om te beginnen wil ik u algemeen vragen welke eigenschappen voor u het belangrijkste zijn om als CEO een onderneming goed te kunnen leiden, in volgorde van belang.

Ik denk dat het iemand moet zijn die goed kan luisteren, die ook de verschillende visies die er in een bedrijf zijn proberen samen te brengen en iedereen die dan verschillende ideeën heeft er van te overtuigen dat er in een bepaalde richting moet worden gedacht en gestuurd. Ik denk dat dit de belangrijkste eigenschappen zijn. Dus iemand moet kunnen luisteren, een beetje kunnen overtuigen en met heel veel geduld iedereen zijn ding laten doen, maar er voor zorgen dat de neuzen allemaal in dezelfde richting staan.

Dit antwoord vergelijken met de eigenschappen gehaald uit de literatuur en wanneer er eigenschappen niet zijn vernoemd, vragen naar zijn mening hierover:

- ✓ **Geloofwaardig overkomen:** *Dit lijkt me inderdaad evident*
- ✓ **Goede communicatie:** *akkoord*
- ✓ **Het leiden van een team:** *akkoord*
- ✓ **Personeel motiveren en inspireren:** *akkoord*

- ✓ **Visie en strategisch inzicht:** *akkoord*
- ✓ **Gedrevenheid:** *akkoord*
- ✓ **Intelligentie en ervaring:** *Inderdaad, een persoon mag daar niet te jong aan beginnen en moet toch wel al ervaring hebben opgedaan in de sector*
- ✓ **Een hoge ethische standaard verwachten van medewerkers:** *Ik zie dit niet echt als een eigenschap, maar een doel wat men nastreeft. Er voor zorgen dat iedereen ethische standaarden naleeft zou ik wel als een eigenschap zien.*
- ✓ **eerlijkheid en integriteit:** *akkoord*
- ✓ **zelfvertrouwen:** *akkoord*

2. Hoe ziet u uzelf als leider en waarom heeft u voor die leiderschapsstijl gekozen? In een notendop kan je zeggen dat een autocratische meer de hiërarchie in een bedrijf sterk accentueert. Hij zegt wat iedereen moet doen en maakt alleen beslissingen. Een democratische leider zal eerder in overleg met zijn medewerkers tot een besluit komen, maar de leider maakt nog wel steeds zelf de beslissing. Als laatste is er de laissez-faire leider en die laat zijn werknemers meer hun eigen beslissingen maken. Denkt u dat dit effect heeft op de eigenschappen die een CEO bezit?

Dan kan ik zeggen dat ik meer het democratische type ben. Ik probeer rekening te houden met de mening van anderen. Door hen op z'n minst het gevoel te geven dat ze voor een stuk aan het beslissingsproces kunnen deelnemen en dit is ook zo. Ze kunnen er aan deelnemen, maar uiteindelijk zal dit wel binnen de strategische visie zijn dat we samen gaan beslissen en dan zullen wij wel op het juiste moment de knoop doorhakken, maar iedereen is inderdaad wel betrokken bij het beslissingsproces en kunnen hun mening verduidelijken. Dit is toch wel belangrijk denk ik toch.

3. Bent u van mening dat een bepaalde leiderschapsstijl beter is als de andere?

Ik denk dat de democratische beter is, anders zou ik het bedrijf wel anders leiden. De autocratische vind ik helemaal geen goede leiderschapsstijl. De laissez-faire stijl kan in sommige bedrijven misschien wel werken, maar bij de

onze werkt dit niet. Wij moeten heel veel overleggen en moeten heel snel kunnen inspelen op veranderingen in de markt dus er moet te veel gecommuniceerd worden. Wij hebben een heel ingewikkelde structuur met heel veel verschillende vergaderingen.

4. Bent u van mening dat de economische situatie en de externe omgeving veel invloed hebben op hoe u leiding geeft? Kan u dat eventueel illustreren?

Dat heeft wel een invloed, maar dit wil niet zeggen dat men de stijl moet veranderen. Wel de snelheid van ageren verandert. Ik denk dat er korter op de bal wordt gespeeld en minder geduld is binnen een democratische leiderschapsstijl. Overleg is prima, maar dit mag niet te lang duren en zeker in deze omstandigheden met de economische crisis.

Bijvoorbeeld wanneer het beter gaat dan zal een organisatie meer geduld hebben met mensen die niet zo goed functioneren. Als het minder goed gaat dan zal men sneller reageren om van die mensen eventueel afscheid te nemen. Dit is ook al bij ons gebeurd.

5. Bent u van mening dat de succescriteria afhankelijk zijn van de onderneming waarin u CEO bent? Of is het meer afhankelijk van de sector of de omvang? Kan u daar concrete voorbeelden van geven?

Beide, maar binnen onze sector loopt dit toch wel redelijk gelijk. De meetpunten zijn binnen onze dienstensector redelijk gelijklopend. Alsof het nu hier of bij de concurrent is het zal op dezelfde manier gaan. Wij zijn allemaal hoogopgeleide mensen in een dienstensector dus de manier van omgang en de manier van sturen is allemaal vergelijkbaar bij ons en de concurrenten. Wij leveren advies aan andere bedrijven en dit kunnen we moeilijk op andere manieren doen.

6. Zijn er succescriteria die u als belangrijk ziet, die meer een financieel resultaat opleveren? Zo ja, welke en hoe meet u deze?

Het is geen kwestie van kijken op het einde van het jaar of het goed is gegaan dat jaar, maar het is een kwestie van iedere dag bijsturen. Wij hebben verschillende meetinstrumenten. Zoals ik al zei we zijn een dienstenonderneming en wij houden voortdurend in het oog hoe productief de

mensen zijn. Dus iemand die hier een hele dag werkt, moet al zijn uren opschrijven en rapporteren welke uren hij/zij voor de klant bezig is en welke niet. Dit wordt permanent in het oog gehouden voor elke werknemer: hoeveel tijd iemand spendeert aan het klantenwerk en hoeveel tijd er aan andere dingen wordt gependeed. Als we als organisatie te weinig voor de klant bezig zijn dan zou dit betekenen dat wij dreigen niet rendabel te zijn en dit is niet goed dus dit moeten we permanent in het oog houden. In een dienstenomgeving gaat het altijd over tijd. Andere meetinstrumenten zijn dan ook de tijd die wordt geregistreerd in nieuwe ontwikkelingen, de tijd die er wordt geïnvesteerd in managementstructuren en overleg. Het gaat altijd over tijd en uren bij ons.

7. Denkt u dat de succescriteria het LT denken beïnvloeden? Hebben deze succescriteria dan ook een invloed op de LT aandeelhouderswaarde?

Dat is een moeilijke vraag voor onze sector. Wij zijn een partnership d.w.z. dat de vennoten van deze structuur tegelijkertijd ook nog actief zijn voor het cliënteel. Wij moeten er samen voor zorgen dat onze organisatie rendabel is. Het is dus niet zo dat onze aandeelhouders ergens van boven zitten en morgen gaan beslissen om naar een nieuwe managementstructuur te gaan. Het management en aandeelhouderschap loopt volledig samen. Wij hebben een bepaalde visie en bepaalde strategie voorop gesteld. Wij weten heel goed waar we naar toe willen en in functie van die strategie gaan we de succescriteria een beetje aanpassen.

In onze wereld bestaan er vier hele grote internationale spelers (KPMG, Deloitte, Ernst & Young en PriceWaterhouseCooper) en wij zijn de vijfde speler van die markt. Onze visie is dan ook heel duidelijk om die nummer vijf op de markt te blijven. Ten aanzien van de kleine en middelgrote ondernemingen zijn wij de nummer één van de wereld. Wij zijn dus ook gespecialiseerd in de KMO's en van deze visie gaan wij dan ook niet afwijken. Als we dan gaan meten is het duidelijk dat we gaan proberen te bepalen hoe wij ons positioneren van die hele grote spelers enerzijds en hoe we ons gaan positioneren ten opzichte van die kleinere spelers die dan veel minder internationaal actief zijn. Dus we gaan de meetpunten in functie van onze strategie bepalen.

8. Ziet u een relatie tussen de succescriteria en de tevredenheid van de werknemers? Wordt er in uw onderneming onderzoek gedaan naar de tevredenheid onder de werknemers? Zo ja, hoe worden deze onderzoeken gedaan?

Ja, om de zoveel jaar doen wij een tevredenheidsonderzoek bij ons personeel. Dit is dan ongeveer om de drie à vier jaar. Ik denk dat één van de belangrijkste elementen hierbij is de manier waarop we erin slagen om de mensen zich met de organisatie te laten identificeren. Wij hebben een bepaalde strategie. Dit betekent dat wij proberen veel dichterbij de klanten te staan dan de grotere spelers, ons flexibeler proberen op te stellen en wat pragmatischer. Dat straalt zich ook af op de relatie met onze medewerkers en daar proberen we dan ook naar te polsen in onze tevredenheidsonderzoeken om te kijken of zij dat ook zo aanvoelen. Dat ze wat flexibeler worden behandeld en meer als mensen en niet als een nummer. Dat zijn heel belangrijke punten. In de strategie ten aanzien van ons personeel is onze visie om in onze activiteiten de 'employer of choice' te worden, dus de geprefereerde keuze van de mensen. Onze doelstelling is dat mensen spontaan voor BDO gaan kiezen. Naar deze punten gaan we dan ook polsen in die tevredenheidsenquêtes. Doen we het goed en waar kunnen we beter doen om eventueel nog bij te sturen.

Deze enquêtes maken we zelf. We hebben ons wel een keer laten adviseren door een gespecialiseerde onderneming, maar ondertussen hebben we het systeem wel begrepen en zijn we in staat om deze enquêtes zelf op te stellen.

De vragen zijn in de stijl van heeft er u al eens over nagedacht om ergens te gaan solliciteren of niet? Hoelang is dit geleden? Vindt u het goed om een eigen bureel te hebben of enkel een plaats waar u uw laptop kan inpluggen?

Wat wij ook heel belangrijk vinden is het evenwicht tussen het werk en de privé-sfeer en of onze medewerkers dat ook zo ervaren dat wij daar meer belang aan hechten dan andere organisaties.

9. Beloning van de CEO:

Wat ik u eerder zei over onze sector dat het een beetje speciaal is dat aandeelhouders en managementstructuur samenhangen. Wij zijn met 430 mensen hier en we zijn met 18 vennoten. Wij hebben als vennoten onder

elkaar een systeem van winstverdeling afgesproken. Voor geen één van deze mensen is dus de beloning gekoppeld aan de directe prestaties. Als er winst is verdelen we die winst op basis van een speciaal systeem onder elkaar, maar het is niet zo dat de CEO 50% meer of minder gaat verdienen omdat hij goed of minder goed gewerkt heeft.

b. Interview 2: Jeroen Flier

Dit interview werd afgelegd door meneer Jeroen Flier. Hij beantwoordde de vragen met zijn visie op de leiding van zijn CEO, Wim Van Der Leegte.

Voornaam + Naam: *Jeroen Flier*

Functie in de onderneming: *hoofd P&O; Als P&O-adviseur adviseer en ondersteun je de directie, de managers en soms ook de medewerkers op het gebied van personeel en organisatie. Je stelt het personeelsbeleid op, je verzamelt informatie, je onderhandelt over arbeidsvoorwaarden met het personeel. Vaak bied je ook een luisterend oor en bemiddel je bij conflicten en problemen tussen managers en medewerkers.*

Gevolgde studies:

(Specialisaties):

Naam onderneming: *VDL Nederland (productieonderneming)*

CEO van de onderneming: *Wim Van Der Leegte*

Beursgenoteerd: *neen en het is een familiebedrijf*

Aantal jaren aan het hoofd van de onderneming:

Vorige functies:

Vorige werknemers:

1. Om te beginnen wil ik u algemeen vragen welke eigenschappen voor de CEO het belangrijkste zijn om als CEO een onderneming goed te kunnen leiden, in volgorde van belang.

Als ik naar VDL kijk dan denk ik dat voor onze directeur de belangrijkste eigenschappen zijn dat hij commercieel goed is, een enorm netwerk heeft en een echt boegbeeld is van het bedrijf. De CEO moet een voorbeeld zijn voor de mensen in het bedrijf, maar ook naar de buitenwereld toe. Voor de mensen in het bedrijf om gedragingen te kopiëren en naar de buitenwereld toe om een duidelijk en transparante leider te zijn die wordt gerespecteerd.

Dit antwoord vergelijken met de eigenschappen gehaald uit de literatuur en wanneer er eigenschappen niet zijn vernoemd, vragen naar zijn mening hierover:

- ✓ **Geloofwaardig overkomen:** *Dit geldt voor de buitenwereld maar ook intern*
- ✓ **Goede communicatie:** *Akkoord*
- ✓ **Het leiden van een team:** *Akkoord*
- ✓ **Personeel motiveren en inspireren:** *Akkoord*
- ✓ **Visie en strategisch inzicht:** *Als je visie meer mensengericht bedoelt en hoe je een bedrijf wil leiden is dit zeker aanwezig, maar als je met visie meer bedoelt het lange termijn denken van een onderneming dan is dit veel minder van toepassing omdat wij in een sector actief zijn die zeer onvoorspelbaar is en wij zeer snel moeten reageren op de omgeving en de toelevering. Een goed voorbeeld hiervan is dat wij drie jaar geleden nog niet wisten dat wij nu zouden werken aan windmolens en zonne-energie.*
 - ➔ **Eigenlijk is dit dus ook een duidelijke visie. VDL wil flexibel zijn en inspringen op de opportuniteiten die zich voordoen.**
- ✓ **Gedrevenheid:** *Akkoord*
- ✓ **Intelligentie en ervaring:** *Akkoord*
- ✓ **Een hoge ethische standaard verwachten van medewerkers:** *Akkoord*
- ✓ **eerlijkheid en integriteit:** *Dit is zeer sterk aanwezig in onze onderneming. Zeker bij de onderhandelingen die we doen zijn we misschien soms wel hard, maar wel eerlijk.*
- ✓ **zelfvertrouwen:** *Akkoord*

2. Hoe ziet u uw leider en waarom heeft hij voor die leiderschapsstijl gekozen? In een notendop kan je zeggen dat een autocratische meer de hiërarchie in een bedrijf sterk accentueert. Hij zegt wat iedereen moet doen en neemt beslissingen alleen. Een democratische leider zal eerder in overleg met zijn medewerkers tot een besluit komen, maar de leider beslist nog wel steeds zelf. Als laatste is er de laissez-faire leider, die laat zijn werknemers meer hun eigen beslissingen maken. Denkt u dat dit effect heeft op de eigenschappen die een CEO bezit?

Er zijn eigenlijk twee stijlen die wij hanteren en dat wisselt naargelang men is gevorderd in de onderneming. Als mensen juist binnenkomen dan is het heel autocratisch, voorschrijvend en controlerend. Als je hier al een aantal jaren

werkt en je hebt getoond wat je waard bent, je gedraagt je als een echte VDL'er, dan krijg je veel meer ruimte en gaat het meer naar democratisch leidinggeven. De laissez-faire stijl is veel te laks. Er moet gecontroleerd worden en er wordt steeds bijgestuurd. Het effect op de eigenschappen van een CEO is dan ook dat hij flexibel moet zijn. Eigenlijk moet een CEO een zesde zintuig hebben voor mensenkennis, want een CEO kan het niet alleen. Hij moet hele goede mensen rond zich verzamelen. Zo heeft hij ook echt ruimte om als boegbeeld te functioneren, want hij doet eigenlijk betrekkelijk weinig in de onderneming zelf, maar is veel meer in de buitenwereld bezig voor de onderneming. Hij moet dus meer de mensen kunnen schikken en weten hoe hij bepaalde mensen moet aanpakken om hen te motiveren en hun werk zo productief mogelijk te doen.

3. Bent u van mening dat een bepaalde leiderschapsstijl beter is dan de andere?

Nee, zolang de leiderschapsstijl maar effectief is. Ik denk dat laissez-faire in onze soort organisaties gewoon minder goed past, maar als je meer naar kunst kijkt, zal laissez-faire wel veel beter passen. Ik denk dat het ook van het soort werk afhangt. Op dit moment moet je in een financiële sector ook veel directer zijn dan een paar jaar geleden, dus het hangt voornamelijk af van de situatie waar men in werkt.

4. Bent u van mening dat de economische situatie en de externe omgeving veel invloed hebben op hoe leiding wordt gegeven? Kan u dat eventueel illustreren?

Ja, dat speelt zeker een rol. Je speelt nu door de economische crisis wat korter op de bal. Het is allemaal wat directer. Er wordt veel meer gekeken naar de dingen die we doen en of we dit effectief doen. Dit doen ze niet in goede economische tijden. Een voorbeeld hiervan is dat hier de deeltijdse beweging is ingevoerd, in België heeft men de deeltijds werkloosheid. Men moet dan aan allerlei eisen voldoen en hierdoor gaan ook mensen van het hoger directieniveau zich beginnen te mengen met onze bedrijven. Zij kijken naar de urenplanning en werkplanning van inzetbaarheid van mensen of dat in orde is en dat doen ze niet als het goed gaat.

Ook met de externe omgeving moeten we rekening houden. Dit is ook opgelegd door bv. de wet omtrent geluidstrillingen en dergelijke. Maar ook een toenemende verandering in het maatschappelijk verantwoord ondernemen, want hier worden we in toenemende mate op beoordeeld door onze klanten en onze omgeving. Er wordt steeds meer gekeken naar de waarden en normen van een onderneming. Bijvoorbeeld dat we geen foute processen hebben betreffende het milieu of kinderarbeid enzovoort. Tien jaar geleden kon je met een moeilijke klant eens gaan eten of naar het voetbal gaan en dan kwam het wel in orde, maar dat kan je deze tijden niet meer doen. Die tijden zijn veranderd.

5. Bent u van mening dat de succescriteria afhankelijk zijn van de onderneming waarin u CEO bent? Of is het meer afhankelijk van de sector of de omvang? Kan u daar concrete voorbeelden van geven?

Het is effectief van de onderneming afhankelijk. Natuurlijk speelt de markt ook een rol, maar er zijn in dezelfde sector bedrijven die in moeilijke tijden stand houden en er zijn er die in moeilijke tijden failliet gaan. Het gaat ook om de flexibiliteit die je hebt en het omgaan met de omstandigheden. Ons grote voordeel is natuurlijk ook dat we een groep zijn. Zo kunnen we flexibeler en sneller reageren op veranderingen in de markt. Er zijn natuurlijk ook onderdelen waar het dan minder mee gaat, maar je moet dan ook als groep functioneren en niet enkel op papier als groep voorkomen. Je kan als groep gemakkelijker met minder goede situaties omgaan omdat je mensen en middelen kan uitwisselen aan elkaar. Ik denk dat General Motors een goed voorbeeld is van hoe je niet effectief werkt als groep.

6. Zijn er succescriteria die u als belangrijk ziet, die meer een financieel resultaat opleveren? Zo ja, welke en hoe meet u deze?

Wij hebben niet zoveel criteria om te beoordelen. Wij beoordelen bedrijven, waarvan de directeuren de aanspreekpunten zijn, wekelijks op orderportefeuille, wat er gefactureerd is, effectiviteit van manuren en machine uren, verzuim. Op deze criteria wordt heel kort gestuurd. Natuurlijk wordt er ook gekeken naar de resultaten, de omzet en de prognoses, maar ook naar het proces, hoe men deze resultaten behaald. Als ik onderhandelingen voer met

een leverancier en ik heb mijn doel gehaald, dan wordt er toch ook nog gekeken naar de klantvriendelijkheid die daar mee gepaard ging. Ik moet wel fatsoenlijk en op een respectvolle manier met leveranciers en klanten omgaan wat natuurlijk logisch klinkt. De nadruk ligt bij ons wel heel sterk op harde criteria en gaan er vanuit dat die op een respectvolle manier bereikt worden. Die respectvolle manier ligt dus niet vast op papier, maar wordt wel van je verwacht. Voor mij is heel belangrijk het terugdringen van het verzuim. De criteria die je moet behalen worden niet echt vastgelegd per afdeling, maar die groeien automatisch wanneer je je werk goed uitvoert. Voor mijn vakgebied is het zo dat ik samen met het hoger management op zoek ga naar een systeem voor het oplossen van het verzuim en dergelijke problemen.

7. Denkt u dat de succescriteria het LT denken beïnvloeden? Hebben deze succescriteria dan ook een invloed op de LT aandeelhouderswaarde?

Zeker, want als ik het had over die wekelijks evaluatie van de criteria heeft dat een zeer compacte toelevering tot gevolg door het korte termijn denken. Vroeger was het zo dat de continuïteit van de onderneming zo lang was als de orderportefeuille groot was en dan varieert deze tussen de tien en zestien weken. Dit heeft wel zeer sterk bepaald hoe wij naar de toekomst kijken, want voor ons is de toekomst zeer kort door de snel veranderende markt. Willen we nu succesvol zijn of meewerken aan grote projecten zoals projecten omtrent openbaar vervoer of de ontwikkeling van solar of de vliegtuigindustrie waar we aan bezig zijn, dan vergroot deze scope opeens naar jaren. Daaruit blijkt dan ook dat het lange termijn denken belangrijk is en je er naar toe moet werken. Daar hebben wij dan ook als onderneming aan moeten werken en hebben dit ook moeten accepteren. Op zich is het logisch dat je op lange termijn moet denken om duurzaam te zijn, maar je moet daar wel aan wennen als bedrijf dat dit de normale manier van handelen is. Ook de wekelijkse evaluatie van die criteria blijft belangrijk om zo snel mogelijk te weten waar er fouten of problemen optreden.

VDL is een familiebedrijf dus de aandelen van de onderneming zitten in één familie, waarvan Wim Van Der Leegte dan wel de hoofdaandeelhouder is. Dit is goed voor onze duurzaamheid en lange termijn en ook een zeker

conservatisme als het gaat om investeren en geld uitgeven. Tijdens vergaderingen wordt er wel over alles gediscussieerd, maar Wim is en blijft wel de baas. Hij luistert natuurlijk wel naar alles wat andere te melden hebben. De succescriteria worden dus eigenlijk zelf door de CEO bepaald omdat hij de grootste aandeelhouder is. Het is wel zo dat hij als hoofdaandeelhouder natuurlijk ook wil dat het bedrijf goed rendeert. Ze hebben wel samen met alle aandeelhouders een systeem uitgewerkt in verband met de winstverdeling. Het voordeel van éénzelfde aandeelhouder en CEO is dat we niet afhankelijk zijn van aandelenuitgifte en dergelijke want alles wordt door zijn eigen kapitaal gefinancierd. Wij kopen ook steeds alles zelf aan en leasen niets en hebben daardoor ook een zeer sterke financiële positie.

8. Ziet u een relatie tussen de succescriteria en de tevredenheid van de werknemers? Wordt er in uw onderneming onderzoek gedaan naar de tevredenheid onder de werknemers? Zo ja, hoe worden deze onderzoeken gedaan?

De openheid en de integriteit/eerlijke manier heeft wel een effect op de tevredenheid van de werknemers. Als er echt grote problemen zijn met mensen in het bedrijf dan heeft onze CEO wel het hart op de juiste plaats zitten. Ook met ontslagen heeft hij het zeer moeilijk en laat hij het liever over aan anderen. Hij ziet dit ook als een verlies voor de onderneming, zoals bij de financiële crisis toen hij mensen heeft moeten ontslaan, en zal dan ook naar zichzelf kijken hoe het zo ver is moeten komen. Onze CEO beseft dat mensen hier hun geld verdienen om te leven, maar hij zal toch zijn verantwoordelijkheid nemen naar het bedrijf toe wanneer de omstandigheden zo zijn dat hij mensen moet ontslaan. Als er ontslagen moeten vallen dan zal hij dit ook doen. Onze CEO heeft het dus moeilijk met het ontslaan van personeel, maar zal zijn verantwoordelijkheden nemen wanneer de situatie zich voordoet. Het belang van de onderneming prefereert nog steeds op het belang van het personeel.

Neen, wij doen daar geen onderzoek naar en hebben daar ook een duidelijke reden voor. Wij vinden zo'n enquêtes onder het personeel zeer kunstmatig. Je weet ook niet of het klopt wat ze invullen. Volgens ons zijn er ook andere aanknopingspunten om te controleren of mensen tevreden zijn, zoals veel

verzuim of veel klagen van werknemers en het te laat komen. Ook heerst er bij een enquête het gevoel en de verwachting bij de werknemers dat wij geïnteresseerd zijn in hen en wanneer er dan niets of weinig met deze resultaat gebeurt heerst er de kans dat de werknemers zich alleen maar minder tevreden zullen voelen. Dus het effect van zo'n enquête kan wel eens negatief uitdraaien voor ons en dat is niet de bedoeling, wanneer de verwachtingen niet ingevuld worden. Wij kijken ook tijdens de aanwervingsprocedure of ze wel bij VDL passen en dan kijken wij natuurlijk meer naar het menselijke. Voor ons is het menselijke op dit gebied belangrijker dan het functionele, want de opleiding krijgen ze toch de eerste weken.

→Is dit dan niet een tegenstelling met de autoritaire leidingstijl?

Het menselijke is natuurlijk heel belangrijk, de opleiding kunnen wij hen geven. Omdat je elke dag samenwerkt met die mensen dan moet het wel klikken op sociaal gebied en met onze cultuur. Natuurlijk moeten ze wel de basis kunnen, maar de meeste handelingen leren ze hier toch nog de eerste weken. Wij volgen ze de eerste weken zeer strikt op. De omgang met de mensen kan je natuurlijk niet leren. Je kan het vergelijken met voetbal. Elke profvoetballer kan voetballen, maar niet elke speler past in de cultuur van een bepaalde club. Dat moet natuurlijk wel bij elkaar passen, want ze trainen ook elke dag samen.

9. Beloning van de CEO: Is deze prestatiegericht?

Onze CEO is zoals eerder gezegd de hoofdaandeelhouder van de onderneming en ontvangt dus via zijn aandelen al een bonus. Hij werkt voor een vast loon en kan daar bovenop afhankelijk van de winst en de markt een bonus ontvangen van maximum drie maanden salaris. De winst geeft aan hoeveel er beschikbaar is voor deze bonus en de prestaties op de markt bepalen de hoogte van de bonus.

Van de opbrengsten gaan natuurlijk de kosten af, de winst die men dan overhoudt wordt deels verdeeld over werknemers als bonussen. De dan nog overblijvende winst wordt dan verdeeld onder de aandeelhouders, maar er wordt sowieso van dit bedrag minstens twee derde terug in de onderneming gebracht. Dus één derde wordt aan de aandeelhouders uitgekeerd. Doordat onze CEO de hoofdaandeelhouder is en alle investeringen hoofdzakelijk worden

gedaan via zijn kapitaal, maakt het voor hem geen verschil uit of er een hoog dividend wordt uitbetaald of dat de winst terug wordt gebracht in de onderneming. Als de onderneming goed draait dan zal hij er ook beter van worden, net zoals de andere aandeelhouders.

c. Interview 3: Alex Van Poppel

Voornaam + Naam: *Alex Van Poppel*

Functie in de onderneming: *CEO, afgevaardigd bestuurder van het douaneagentschap Van Poppel*

Gevolgde studies: *Handelsingenieur beleidsinformatica*

(Specialisaties): *Ecole des Hautes Etudes Commerciales in Luik*

Naam onderneming: *Van Poppel nv (dienstenonderneming)*

Beursgenoteerd: *neen en het is een familiebedrijf*

Aantal jaren aan het hoofd van de onderneming: *vanaf het jaar 1996*

Vorige functies: *meegedraaid in de onderneming, waarmee hij met verschillende functies werd belast zoals boekhouden en de commerciële zaken. Vanaf het jaar 1992 heb ik in het bedrijf van mijn vader meegedraaid om kennis op te doen.*

Vorige werknemers: *Zijn vader, meneer Van Poppel*

1. Om te beginnen wil ik u algemeen vragen welke eigenschappen voor de CEO het belangrijkste zijn om als CEO een onderneming goed te kunnen leiden, in volgorde van belang.

Ik denk dat doorzettingsvermogen wel het belangrijkste is en dat je een bepaalde visie hebt en je er voor gaat. Je mag je kop niet laten hangen bij bepaalde tegenslagen. Ook kennis en inzicht is natuurlijk belangrijk, zoals de kennis in de markt, maar die moet je specifiek aan kunnen voelen. De veranderingen die op komst zijn en daar op inspelen is ook belangrijk. Zeker voor een kleine onderneming. De mensen onder u kunnen motiveren, maar toch leiding blijven geven. Soms moet je natuurlijk kunnen doordrukken wat nodig is.

Dit antwoord vergelijken met de eigenschappen gehaald uit de literatuur en wanneer er eigenschappen niet zijn vernoemd, vragen naar zijn mening hierover:

- ✓ **Geloofwaardig overkomen:** *Akkoord, dit geldt zowel binnen de onderneming als erbuiten met klanten en leveranciers. Als je niet geloofwaardig overkomt zal je ook geen vertrouwen kunnen wekken bij de klanten of leveranciers.*

- ✓ **Goede communicatie:** *Akkoord. Wij werken hier niet met lange e-mails, maar hebben wel een korte interne procedure. Dit is meer gericht op het operationele. Dus niet het functioneren van de mensen zelf, maar wel op welke manier ze moeten werken. Wij hebben vier verschillende kantoren en daar kan je niet overal tegelijkertijd zijn. Dit gaat dan ook meer over hoe de douanedocumenten moeten opgesteld worden.*
- ✓ **Het leiden van een team:** *Akkoord, zoals eerder vertelt*
- ✓ **Personeel motiveren en inspireren:** *Akkoord, ook eerder vermeld*
- ✓ **Visie en strategisch inzicht:** *Akkoord, één van de belangrijkste*
- ✓ **Gedrevenheid:** *Akkoord*
- ✓ **Intelligentie en ervaring:** *Akkoord, vooral de ervaring is dan belangrijk*
- ✓ **Een hoge ethische standaard verwachten van medewerkers:** *Akkoord*
- ✓ **eerlijkheid en integriteit:** *Akkoord*
- ✓ **zelfvertrouwen:** *Akkoord*

Ik denk dat doorzettingsvermogen toch steeds het belangrijkste blijft. Dit beïnvloed ook de andere succescriteria want wanneer je niet doorzet zal je ook niet geloofwaardig overkomen of je mensen kunnen motiveren, zowel personeel als klanten.

2. Hoe ziet u uw leider en waarom heeft hij voor die leiderschapsstijl gekozen? In een notendop kan je zeggen dat een autocratische meer de hiërarchie in een bedrijf sterk accentueert. Hij zegt wat iedereen moet doen en neemt beslissingen alleen. Een democratische leider zal eerder in overleg met zijn medewerkers tot een besluit komen, maar de leider beslist nog wel steeds zelf. Als laatste is er de laissez-faire leider, die laat zijn werknemers meer hun eigen beslissingen maken. Denkt u dat dit effect heeft op de eigenschappen die een CEO bezit?

Dat is vrij moeilijk om hier zelf over te oordelen, maar ik denk dat ik wel een meer democratische leider ben. Met ouder worden ben ik toch meer gaan neigen naar de democratische leiderschapsstijl. Als jongere man was ik meer iemand die zijn standpunt en visie oplegde en denk dus ook dat ik toen meer autocratisch leiding gaf, maar na een aantal jaren besef je ook dat het mensgerichte belangrijk is en ben ik meer democratisch gaan leiding geven.

Mensen hebben verwachtingen en ook een leven buiten het werken en hier moet toch ook wel rekening mee worden gehouden. Er wordt een bepaald kader gegeven waar ze rond moeten werken en het is een kleinere firma daarom is de autocratische stijl hier niet zo goed van toepassing. We hebben ook op andere plaatsen een firma en kan daar ook niet constant aanwezig zijn. Zij mogen per kantoor de grootste regeling zelf maken. De mensen krijgen toch wel een grote autonomie om hun vakantiedagen, ziekte-dagen en dergelijke zelf te regelen. Dit heeft natuurlijk ook voordelen voor mij dat ik minder zorgen heb en ons personeel meer verantwoordelijkheid op zich krijgt. Hierdoor zijn ze dan ook meer gemotiveerd om te komen werken.

→Het lijkt me hier toch al sterk naar de laissez-faire leiderschapsstijl te evalueren. *We geven ons personeel wel een gericht kader waar ze naar moeten werken en ze gewoon laten doen is toch niet zo. Misschien lijkt dit wel zo omdat we een kleiner bedrijf zijn en ik me niet overal mee wil moeien.*

3. Bent u van mening dat een bepaalde leiderschapsstijl beter is dan de andere?

Ik denk dat dit vooral aan de organisatie ligt. Ik kan me voorstellen dat er in grote transportfirma's men niet zo democratisch kan zijn, maar daar alles veel strikter en autocratisch zal zijn.

4. Bent u van mening dat de economische situatie en de externe omgeving veel invloed hebben op hoe leiding wordt gegeven? Kan u dat eventueel illustreren?

Neen, het is wel zo dat alles wat wij doen daar hangt een wetgeving aan vast en de douanewetgeving is redelijk strikt dus dat wil ik dan ook wel dat dit gevolgd wordt. Dus op het operationeel gedeelte ben ik misschien meer autocratisch, zoals mijn richtlijnen doordrukken, maar dan wel met een menselijk aspect. Een voorbeeld hiervan is dat als iemand straks naar de tandarts moet dan mag die gerust een uurtje eerder stoppen zonder deze opnieuw over te werken. Als het druk is dan blijven de mensen ook een half uur langer. In het algemeen wil ik dus zeggen dat de wetgeving dus redelijk strikt is, maar op ander vlakken zijn we dan weer redelijk soepel.

De manier waarop je leiding geeft hangt dus ook meestal af in welke organisatie je werkt, de grootte van de onderneming, de sector waarin men

werkt, enzovoort. Bijvoorbeeld in de voedingssector zal men heel veel belang hechten aan hygiëne terwijl bij de transportsector ze niet boos zullen kijken wanneer je met vuile handen aan het stuur zit.

5. Bent u van mening dat de succescriteria afhankelijk zijn van de onderneming waarin u CEO bent? Of is het meer afhankelijk van de sector of de omvang? Kan u daar concrete voorbeelden van geven?

Denk dat deze succescriteria vooral algemeen zijn voor grote als kleine ondernemingen. Zorg voor personeel en klanten is voor elke onderneming belangrijk. Wij zullen als kleine onderneming misschien wel flexibeler zijn als dat grote ondernemingen kunnen zijn. In grote lijnen kan je denk ik toch wel zeggen dat deze criteria gelijk zijn voor de ondernemingen en de sectoren.

6. Zijn er succescriteria die u als belangrijk ziet, die meer een financieel resultaat opleveren? Zo ja, welke en hoe meet u deze?

Wij zijn niet beursgenoteerd dus wij moeten daar niet zo zeer naar kijken. Intern wordt er dus niet echt per kwartaal naar de cijfers gekeken. Hier wordt er dan ook meer de grote lijnen in de gaten gehouden. In het achterhoofd houden we rekening met de veranderingen op komst zijn en welke op het moment spelen in onze sector want de douanewetgeving verandert regelmatig. Hierdoor hebben een verklaring voor een periode wanneer wat minder goede resultaten worden gehaald en dan zijn deze minder goede resultaten te begrijpen en te verantwoorden, dus daar maken wij ons niet zoveel zorgen in. Wanneer we naar specifieke financiële resultaten kijken, houden wij vooral rekening met de omzet en de hoeveelheid van de prestaties die werden geproduceerd. Bij ons zijn prestaties natuurlijk het aantal douanedocumenten die worden opgesteld in een periode. Dit geeft ook een indicatie naar de potentiële toekomst toe. Het aantal prestaties maal de prijs is ook onze omzet.

7. Denkt u dat de succescriteria het LT denken beïnvloeden? Hebben deze succescriteria dan ook een invloed op de LT aandeelhouderswaarde?

Ik denk wel dat de succescriteria een invloed heeft op de toekomst van de onderneming.

Naar de lange termijn aandeelhouderswaarde wordt hier niet gekeken. We zijn ook maar een klein familiebedrijf. Dit wil niet zeggen dat we niet naar de resultaten gaan kijken. Er wordt natuurlijk wel gekeken naar de prestaties en de omzet, maandelijks of halfjaarlijks, maar hier wordt niet geteld per aandeel of de rendementen. Wij hebben als familieonderneming ook niet veel aandeelhouders.

Er wordt ook zeer weinig met de aandeelhouders vergadert. Dit gebeurt allemaal meer informeel. Hier bespreken we de grote richtlijnen waar we naar toe willen gaan. Wat de toekomst ons zal brengen tussen de drie à vijf jaren tijd.

8. Ziet u een relatie tussen de succescriteria en de tevredenheid van de werknemers? Wordt er in uw onderneming onderzoek gedaan naar de tevredenheid onder de werknemers? Zo ja, hoe worden deze onderzoeken gedaan?

Ik denk wel dat er een relatie bestaat tussen de succescriteria en de tevredenheid van de werknemers. Bij ons worden deze niet gecontroleerd. Ik hoop dat ik wanneer er problemen opkomen deze zelf voel aankomen. We proberen ons mensen wel te motiveren om nieuwe klanten aan te werven of te vinden, want zij hebben de eerste contacten. Ik hoop dan ook dat ze overbrengen wat ik wil dat ze overbrengen en waarmee ik hen dus ook mee motiveer om graag te komen werken. Ik probeer wekelijks, minstens één maal in de twee weken in elk kantoor van ons langs te gaan. Telefonisch contact is er natuurlijk heel veel. Dus het contact tussen de verschillende kantoren is er wel. Ik probeer mijn werknemers ook zoveel mogelijk mee laten denken bij problemen. Het is ook beter en gemakkelijker om met tien mensen over problemen te denken dan er alleen over te denken. Dat heeft ook zijn voordelen. Er worden meer ideeën op tafel gelegd, waardoor we ook betere besluiten kunnen nemen.

9. Beloning van de CEO: Is deze prestatiegericht?

Ik wordt gewoon beloond met een vast salaris, dus mijn beloning ligt niet vast aan mijn geleverde prestaties. Ik ben natuurlijk wel zelf aandeelhouder dus wanneer er dividenden worden uitgekeerd, krijg ik ook een deel van de winst.

Het hangt ook een beetje vast aan het voorgaande wat ik heb vertelt dat we niet elke maand liggen te controleren of we wel goede resultaten hebben behaald. Als je enkel maar op korte termijn resultaten wil boeken, krijg je de problemen zoals nu in de bankenwereld. De firma moet natuurlijk wel winst maken, maar we moeten niet het onderste uit de kan gaan halen. Wanneer wij de prijs gaan proberen te 'puchen' bij de klanten dan gaan andere klanten op lange termijn ook andere alternatieven zoeken.

d. Interview 4: Stijn Bijmens

Voornaam + Naam: *Stijn Bijmens*

Functie in de onderneming: *CEO van LRM*

Gevolgde studies: *Burgerlijk Ingenieur*

(Specialisaties): *Computerwetenschappen*

Naam onderneming: *LRM (financiële dienstenonderneming)*

Beursgenoteerd: *neen*

Aantal jaren aan het hoofd van de onderneming: *2 jaar*

Vorige werknemers: *Geen. Ik had wel mijn eigen bedrijf waarvan ik dan ook CEO was, genaamd Ubizen. Hier was ik CEO van het jaar 1995 tot het jaar 2007.*

1. Om te beginnen wil ik u algemeen vragen welke eigenschappen voor de CEO het belangrijkste zijn om als CEO een onderneming goed te kunnen leiden, in volgorde van belang.

Het belangrijkste is het uitwerken van de strategie en dan de mensen zoeken en motiveren om een bepaalde strategie en visie uit te werken.

Dit antwoord vergelijken met de eigenschappen gehaald uit de literatuur en wanneer er eigenschappen niet zijn vernoemd, vragen naar zijn mening hierover:

- ✓ **Geloofwaardig overkomen:** *Dat is een eigenschap, maar voor ons niet het belangrijkste*
- ✓ **Goede communicatie:** *Akkoord*
- ✓ **Het leiden van een team:** *Dit is wel belangrijk.*
- ✓ **Personeel motiveren en inspireren:** *Akkoord*
- ✓ **Visie en strategisch inzicht:** *Akkoord*
- ✓ **Gedrevenheid:** *Akkoord*
- ✓ **Intelligentie en ervaring:** *Akkoord*
- ✓ **Een hoge ethische standaard verwachten van medewerkers:** *Akkoord*
- ✓ **eerlijkheid en integriteit:** *Akkoord*
- ✓ **zelfvertrouwen:** *Akkoord*

- 2. Hoe ziet u uw leider en waarom heeft hij voor die leiderschapsstijl gekozen? In een notendop kan je zeggen dat een autocratische meer de hiërarchie in een bedrijf sterk accentueert. Hij zegt wat iedereen moet doen en neemt beslissingen alleen. Een democratische leider zal eerder in overleg met zijn medewerkers tot een besluit komen, maar de leider beslist nog wel steeds zelf. Als laatste is er de laissez-faire leider, die laat zijn werknemers meer hun eigen beslissingen maken. Denkt u dat dit effect heeft op de eigenschappen die een CEO bezit?**

Ik ben meer het democratische type. Je kan volgens mij niet iets afdwingen via een autoritaire stijl, maar je moet iemand overtuigen en motiveren dat dit het beste is voor de onderneming en dus eigenlijk de ideeën en strategie vanuit de mensen zelf te laten komen. De laissez-faire ook niet omdat een democratie nog steeds een baas heeft en op het einde van de dag moeten er nog steeds beslissingen genomen worden die consistent zijn en waarin dus een duidelijke lijn in zit.

- 3. Bent u van mening dat een bepaalde leiderschapsstijl beter is dan de andere?**

Ik denk dat de leiderschapsstijl moet passen bij de sector. Bijvoorbeeld bij de laissez-faire stijl hoort veel creativiteit en innovatie, maar wanneer je een poetsbedrijf hebt met 5000 werknemers zal je meer naar een autocratische stijl moeten gaan en niet op basis van creativiteit te werk gaan. Het hangt dus af van de sector, maar het moet ook passen bij de persoonlijkheid van de CEO. Ook de stijl en het karakter van de CEO is dus van belang.

- 4. Bent u van mening dat de economische situatie en de externe omgeving veel invloed hebben op hoe leiding wordt gegeven? Kan u dat eventueel illustreren?**

Niet op hoe, maar wel op welke beslissingen dat je neemt. De economische situatie is van belang of een onderneming zal groeien of niet. Ik ben van mening dat de economische situatie sterkt bepalend is voor de strategie. Hoe je communiceert is niet zo belangrijk, maar wat je communiceert wel. Zo moet er ook rekening gehouden worden met de externe omgeving van de onderneming.

5. Bent u van mening dat de succescriteria afhankelijk zijn van de onderneming waarin u CEO bent? Of is het meer afhankelijk van de sector of de omvang? Kan u daar concrete voorbeelden van geven?

Neen, of je nu schoenen verkoopt of computers maakt. Ik denk dat een goede manager, los van de specifieke sector kennis, in elke situatie of sector goede prestaties kan neerzetten. Ofwel ben je een goede leider ofwel niet. Dit ligt sterk aan de persoonlijkheid van de CEO. Zo kom ik zelf uit de IT sector en zit ik nu in de financiële wereld.

6. Zijn er succescriteria die u als belangrijk ziet, die meer een financieel resultaat opleveren? Zo ja, welke en hoe meet u deze?

De uiteindelijke doelstelling van elk bedrijf is om winst te maken. Dit is het item waar elke onderneming op het einde van het jaar naar zal kijken. Ook duurzaam ondernemen en werkgelegenheid, maar over middellange termijn wordt er toch naar de winst gekeken van een onderneming. Uiteindelijk gaat het over het verhogen van de 'net present value' van het bedrijf. Alles vertaalt zich in een onderneming in de winst op middellange of lange termijn.

7. Denkt u dat de succescriteria het LT denken beïnvloeden? Hebben deze succescriteria dan ook een invloed op de LT aandeelhouderswaarde?

Tweemaal ja. De lange termijn waarde is de 'net present value' en op deze te optimaliseren moet je over een lange termijn winst maken en omdat te kunnen moet je al deze succescriteria aflopen/bezitten.

8. Ziet u een relatie tussen de succescriteria en de tevredenheid van de werknemers? Wordt er in uw onderneming onderzoek gedaan naar de tevredenheid onder de werknemers? Zo ja, hoe worden deze onderzoeken gedaan?

Ja, maar het ene is al wat belangrijker als het andere. Meestal zal ontevredenheid van de werknemers te maken hebben met slechte communicatie.

Wij onderzoeken dit niet in deze onderneming, want we zijn vrij klein. We kennen elkaar allemaal, maar houden er wel rekening mee. Ik ga er ook vanuit

dat ik problemen zal opmerken wanneer deze zich voordoen. Je kan bijvoorbeeld kijken naar het aantal klachten. Uiteindelijk komen we dan weer terecht bij slechte communicatie.

9. Beloning van de CEO: Is deze prestatiegericht?

Een deel wordt prestatiegericht beloond. Dit zal uit ongeveer een vijf à tien procent bestaan van het totale loon. Enerzijds worden deze beoordeeld op de harde kern zoals de winstgevendheid. Anderzijds ook op een aantal kwalitatieve doelstellingen zoals het managen van u team, dus meer de HR skills, het imago van de onderneming in de markt, de aanwezigheid in de markt en de klantvriendelijkheid. Dit kan je beoordelen aan de hand van het aantal seminars of het aantal positieve artikels in de media. Naar personeel toe kan dit gemeten worden aan de hand van het verloop, het aantal personen die weg gaan.

Bijlage 8: Bedrijven onder de BEL20 en AEX

De volgende bedrijven werden gebruikt in onze empirische studie

BEL20:

- AB Inbev <http://www.ab-inbev.com>
- Ackermans <http://www.avh.be>
- Befimmo <http://www.befimmo.be>
- Bekaert <http://www.bekaert.com>
- Belgacom <http://www.belgacom.be>
- Cofinimmo <http://www.cofinimmo.com>
- Colruyt <http://www.colruytgroup.com>
- Delhaize <http://www.delhaizegroup.com>
- Dexia <http://www.dexia.com>
- Fortis/Ageas <http://www.fortis.com>
- GBL <http://www.nl.gbl.be>
- GDF-Suez <http://www.gdfsuez.com>
- KBC <http://www.kbc.com>
- Mobistar <http://www.corporate.mobistar.be>
- NPM <http://www.npm.be>
- Omega Pharma <http://www.omega-pharma.be>
- Solvay <http://www.solvay.com>
- Telenet <http://www.telenet.be>
- UCB <http://www.ucb-group.com>
- Umicore <http://www.umicore.com>

AEX:

- Aegon <http://www.aegon.com>
- Ahold <http://www.ahold.nl>
- Air France KLM <http://www.airfranceklm-finance.com>
- Akzonobel <http://www.akzonobel.com>
- Arcelor Mittal <http://www.arcelormittal.com>
- A SML <http://www.asml.com>
- BAM <http://www.bam.nl>
- Boskalis <http://www.boskalis.com>
- Corio <http://www.corio-eu.com>
- DSM <http://www.dsm.nl>
- Fugro <http://www.fugro.nl>
- Heineken <http://www.heineken.nl>
- ING Groep <http://www.inggroup.com>
- KPN <http://www.kpn.com>
- Philips <http://www.philips.com/investor>
- Randstad <http://www.randstadholding.com>
- RD Shell A <http://www.shell.com>
- Reed Elsevier <http://www.reedelsevier.com>
- SBM Offshore <http://www.sbmoffshore.com>
- TNT <http://www.group.tnt.nl>
- TomTom <http://www.tomtom.com>
- Unibail Rodamco <http://www.unibail-rodamco.com>
- Unilever <http://www.unilever.be/nl>
- Wereldhave <http://www.wereldhave.com>
- Wolters Kluwer <http://www.wolters-kluwer.com>

Bijlage 9: Resultaten inhoudsanalyse jaarverslagen en corporate governance charters:

a. Aantal pagina's

BEL 20

	AB Inbev	Ackermans	Befimmo	Bekaert	Belgacom	Cofinimmo	Colruyt	Delhaize	Dexia
Aantal pagina's bespreking	11	1	1	1	3	2	0,5	5	3
<hr/>									
<hr/>									
	GBL	KBC	Mobistar	NPM	Omega Pharma	Solvay	Telenet	UCB	Umicore
Aantal pagina's bespreking	3	3,5	2	4	4	4	1,5	6	7
<hr/>									
<hr/>									

AEX

	Aegon	Ahold	Akzonobel	Arcelor Mittal	ASML	BAM	Boskalis	Corio	DSM
--	-------	-------	-----------	-------------------	------	-----	----------	-------	-----

Aantal pagina's bespreking 5 3 6 7 5 6 4 4 4 5

	Fugro	Heineken	ING groep	KPN	Philips	Randstad	RD Shell A	Reed Elsevier	SBM Offshore	TNT
--	-------	----------	--------------	-----	---------	----------	---------------	------------------	-----------------	-----

Aantal pagina's bespreking 8 4 10 12 4 14 11 17 3 3

	TomTom	Unibail Rodamco	Unilever	Wereldhaven	Wolters Kluwer
--	--------	--------------------	----------	-------------	----------------

Aantal pagina's bespreking 4 7 3 12 4

AEX

	Aegon	Ahold	Akzonobel	Arcelor Mittal	ASML	BAM	Boskalis	Corio	DSM
CEO apart besproken	X		X	X	X	X		X	
	1	0	1	1	1	1	0	1	0

	Fugro	Heineken	ING groep	KPN	Philips	Randstad	RD Shell A	Reed Elsevier	SBM Offshore	TNT
CEO apart besproken	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

	TomTom	Unibail Rodamco	Unilever	Wereldhaven	Wolters Kluwer
CEO apart besproken	X	X	X	X	X
	1	1	1	1	1

c. Remuneratiebeleid

BEL 20

Remuneratiebeleid	AB Inbev	Ackermans	Befimmo	Bekaert	Belgacom	Cofinimmo	Colruyt	Delhizaize	Dexia
1. Remuneratiebeleid aanwezig?	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2. Onderverdeeld in:									
– Vaste vergoeding	X	X	X	X	X	X	X	X	X
– Variabele vergoeding	X	X	X	X	X	X	X	X	X
– Variabele vergoeding KT	X		X	X	X	X	X	X	X
– Variabele vergoeding LT	X	X	X	X	X	X	X	X	X
– Overige componenten	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	5	4	4	5	5	5	5	5	5

Remuneratiebeleid	Fortis	GBL	GDF-Suez	KBC	Mobistar	NPM	Omega Pharma	Solvay	Telenet	UCB	Umicore
1. Remuneratiebeleid aanwezig?		X		X	X	X	X	X	X	X	X
2. Onderverdeeld in:											
– Vaste vergoeding		X		X	X	X	X	X	X	X	X
– Variabele vergoeding		X		X	X	X	X	X	X	X	X
– Variabele vergoeding op KT		X		X	X		X	X	X	X	X
– Variabele vergoeding op LT		X		X	X	X	X	X	X	X	X
– Overige componenten		X		X	X	X	X	X	X	X	X
	0	5	0	5	5	4	4	5	5	5	5

Opmerking: Fortis/Ageas krijgt pas eind april 2010 een remuneratiebeleid daarom nemen we Fortis niet meer op in ons onderzoek.

GDF-Suez geen jaarrekening of corporate governance gevonden op de website en nemen we dus ook niet meer op in ons onderzoek

Remuneratiebeleid	TomTom	Unibail Rodamco	Unilever	Wereldhaven	Wolters Kluwer
1. Remuneratiebeleid aanwezig?	X	X	X	X	X
2.Onderverdeeld in:					
– Vaste vergoeding	X	X	X	X	X
– Variabele vergoeding	X	X	X	X	X
– Variabele vergoeding op KT	X	X	X	X	X
– Variabele vergoeding op LT	X	X	X	X	X
– Overige componenten	X	X	X	X	X
	5	5	5	5	5

Opmerking: Geen corporate governance charter of jaarrekening gevonden op de website van Air France KLM dus nemen we deze niet verder op in ons onderzoek.

d. Referentiegroep

BEL 20

Referentiegroep	AB Inbev	Ackermans	Befimmo	Bekaert	Belgacom	Cofinimmo	Colruyt	Delhaize	Dexia
1. Referentiegroep gebruikt?	X	X		X	X			X	X
2. Referentiegroep weergegeven				X	X				
	1	1	0	1	2	0	0	1	1

Referentiegroep	GBL	KBC	Mobistar	NPM	Omega Pharma	Solvay	Telenet	UCB	Umicore
1. Referentiegroep gebruikt?	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2. Referentiegroep weergegeven	X			X					
	2	1	1	2	1	1	1	1	1

AEX

Referentiegroep	Aegon	Ahold	Akzonobel	Arcelor Mittal	ASML	BAM	Boskalis	Corio	DSM
1.Referentiegroep gebruikt?	X	X	X	X	X	X		X	X
2.Referentiegroep weergegeven	X	X	X	X				X	X
	2	2	2	2	1	1	0	2	2

Referentiegroep	Fugro	Heineken	ING groep	KPN	Philips	Randstad	RD Shell A	Reed Elsevier	SBM Offshore	TNT
1. Referentiegroep gebruikt?	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2. Referentiegroep weergegeven		X	X	X	X	X	X	X		X
	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2

Referentiegroep	TomTom	Unibail Rodamco	Unilever	Wereldhaven	Wolters Kluwer
1. Referentiegroep gebruikt?	X		X	X	X
2. Referentiegroep weergegeven			X	X	X
	1	0	2	2	2

AEX

	Aegon	Ahold	Akzonobel	Arcelor Mittal	ASML	BAM	Boskalis	Corio	DSM
Vooropgestelde doelstellingen weergegeven	X								
	1	0	0	0	0	0	0	0	0

	Fugro	Heineken	ING groep	KPN	Philips	Randstad	RD Shell A	Reed Elsevier	SBM Offshore	TNT
Vooropgestelde doelstellingen weergegeven										
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

	TomTom	Unibail Rodamco	Unilever	Wereldhaven	Wolters Kluwer
Vooropgestelde doelstellingen weergegeven					
	0	0	0	0	0

f. Meetbare indicatoren

BEL 20

Meetbare Indicatoren	AB Inbev	Ackermans	Befimmo	Bekaert	Belgacom	Cofinimmo	Colruyt	Delhaize	Dexia
Indicatoren voor variabele beloning op KT	X				X	X		X	
Indicatoren voor variabele beloning op LT		X							X
	1	1	0	0	1	1	0	1	1

Meetbare Indicatoren	GBL	KBC	Mobistar	NPM	Omega Pharma	Solvay	Telenet	UCB	Umicore
Indicatoren voor variabele beloning op KT			X		X	X			X
Indicatoren voor variabele beloning op LT	X	X						X	
	1	1	1	0	1	1	0	1	1

Meetbare Indicatoren	TomTom	Unibail Rodamco	Unilever	Wereldhaven	Wolters Kluwer
Indicatoren voor variabele beloning op KT		X		X	X
Indicatoren voor variabele beloning op LT		X			X
	0	2	0	1	2

Bijlage 10: SPSS outputs

a. Resultaten algemeen

Algemeen

Statistics

	Sector	Remuneratie beleid	Referentie groep	Weergave referentie groep	Indicator KT	Indicator LT	paginas	CEO apart besproken
N Valid	45	45	42	42	42	42	42	42
Missing	0	0	3	3	3	3	3	3

Sector

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	dienstensector	19	42,2	42,2	42,2
	productiesector	16	35,6	35,6	77,8
	financiële sector	10	22,2	22,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Remuneratiebeleid

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	geen remuneratiebeleid	3	6,7	6,7	6,7
	remuneratiebeleid aanwezig	42	93,3	93,3	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Vanaf hier zullen we verder onderzoek doen zonder de gegevens van Ageas, GDF-Suez en Air France KLM.

Referentiegroep

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	geen gebruikt	5	11,9	11,9	11,9
	referentiegroep gebruikt	37	88,1	88,1	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Weergave referentiegroep

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	geen referentiegroep gegeven	22	52,4	52,4	52,4
	referentiegroep gegeven	20	47,6	47,6	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Indicatoren KT

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	geen meetbare indicatoren	18	42,9	42,9	42,9
	meetbare indicatoren	24	57,1	57,1	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Indicatoren LT

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	geen meetbare indicatoren	23	54,8	54,8	54,8
	meetbare indicatoren	19	45,2	45,2	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

CEO individueel besproken

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	niet apart besproken	4	9,5	9,5	9,5
	apart besproken	38	90,5	90,5	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
paginas	42	,5	17,0	5,321	3,7528
Valid N (listwise)	42				

b. Resultaten algemeen: statistische testen

Referentiegroep

referentiegroep * index * Sector Crosstabulation

Count

Sector			index		Total
			BEL20	AEX	
dienstensector	referentiegroep	geen gebruikt	3	0	3
		referentiegroep gebruikt	4	10	14
	Total		7	10	17
productiesector	referentiegroep	geen gebruikt	0	1	1
		referentiegroep gebruikt	6	9	15
	Total		6	10	16
financiële sector	referentiegroep	geen gebruikt	0	1	1
		referentiegroep gebruikt	5	3	8
	Total		5	4	9

Chi-Square Tests

Sector		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
dienstensector	Pearson Chi-Square	5,204 ^a	1	,023		
	Continuity Correction ^b	2,673	1	,102		
	Likelihood Ratio	6,283	1	,012		
	Fisher's Exact Test				,051	,051
	Linear-by-Linear Association	4,898	1	,027		
	N of Valid Cases	17				
productiesector	Pearson Chi-Square	,640 ^c	1	,424		
	Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
	Likelihood Ratio	,980	1	,322		
	Fisher's Exact Test				1,000	,625
	Linear-by-Linear Association	,600	1	,439		
	N of Valid Cases	16				

financiële sector	Pearson Chi-Square	1,406 ^d	1	,236		
	Continuity Correction ^b	,014	1	,906		
	Likelihood Ratio	1,780	1	,182		
	Fisher's Exact Test				,444	,444
	Linear-by-Linear Association	1,250	1	,264		
	N of Valid Cases	9				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,24.

b. Computed only for a 2x2 table

c. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,38.

d. 4 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,44.

Weergave referentiegroep

weergavereferentiegroep * index * Sector Crosstabulation

Count

Sector			index		Total
			BEL20	AEX	
dienstensector	weergavereferentiegroep	geen referentiegroep gegeven	6	3	9
		referentiegroep gegeven	1	7	8
	Total		7	10	17
productiesector	weergavereferentiegroep	geen referentiegroep gegeven	6	3	9
		referentiegroep gegeven	0	7	7
	Total		6	10	16
financiële sector	weergavereferentiegroep	geen referentiegroep gegeven	3	1	4
		referentiegroep gegeven	2	3	5
	Total		5	4	9

Chi-Square Tests

Sector		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
dienstensector	Pearson Chi-Square	5,130 ^a	1	,024		
	Continuity Correction ^b	3,138	1	,076		
	Likelihood Ratio	5,549	1	,018		
	Fisher's Exact Test				,050	,036
	Linear-by-Linear Association	4,829	1	,028		
	N of Valid Cases	17				
productiesector	Pearson Chi-Square	7,467 ^c	1	,006		
	Continuity Correction ^b	4,893	1	,027		
	Likelihood Ratio	9,713	1	,002		
	Fisher's Exact Test				,011	,010
	Linear-by-Linear Association	7,000	1	,008		
	N of Valid Cases	16				
financiële sector	Pearson Chi-Square	1,102 ^d	1	,294		
	Continuity Correction ^b	,141	1	,708		
	Likelihood Ratio	1,137	1	,286		
	Fisher's Exact Test				,524	,357
	Linear-by-Linear Association	,980	1	,322		
	N of Valid Cases	9				

a. 3 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,29.

b. Computed only for a 2x2 table

c. 3 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,63.

d. 4 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,78.

weergavereferentiegroep * Sector * index Crosstabulation

Count

index			Sector			Total
			Diensten sector	Productie sector	Financiële sector	
BEL20	weergavereferentiegroep	geen referentiegroep gegeven	6	6	3	15
		referentiegroep gegeven	1	0	2	3
	Total		7	6	5	18
AEX	weergavereferentiegroep	geen referentiegroep gegeven	3	3	1	7
		referentiegroep gegeven	7	7	3	17
	Total		10	10	4	24

Chi-Square Tests

index		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
BEL20	Pearson Chi-Square	3,189 ^a	2	,203
	Likelihood Ratio	3,748	2	,153
	Linear-by-Linear Association	1,026	1	,311
	N of Valid Cases	18		
AEX	Pearson Chi-Square	,040 ^b	2	,980
	Likelihood Ratio	,041	2	,980
	Linear-by-Linear Association	,023	1	,879
	N of Valid Cases	24		

a. 4 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,83.

b. 4 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,17.

Weergave referentiegroep per land:

weergavereferentiegroep * index Crosstabulation

Count

		index		Total
		BEL20	AEX	
weergavereferentiegroep	geen referentiegroep gegeven	15	7	22
	referentiegroep gegeven	3	17	20
Total		18	24	42

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	12,099 ^a	1	,001		
Continuity Correction ^b	10,025	1	,002		
Likelihood Ratio	12,934	1	,000		
Fisher's Exact Test				,001	,001
Linear-by-Linear Association	11,811	1	,001		
N of Valid Cases	42				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,57.

b. Computed only for a 2x2 table

Weergave referentiegroep per sector:

weergavereferentiegroep * Sector Crosstabulation

Count

		Sector			Total
		Diensten sector	Productie sector	Financiële sector	
weergavereferentiegroep	geen referentiegroep gegeven	9	9	4	22
	referentiegroep gegeven	8	7	5	20
Total		17	16	9	42

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,325 ^a	2	,850
Likelihood Ratio	,326	2	,850
Linear-by-Linear Association	,105	1	,746
N of Valid Cases	42		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,29.

Indicatoren KT

indicatorenKT * index * Sector Crosstabulation

Count

Sector			index		Total
			BEL20	AEX	
dienstensector	indicatorenKT	geen meetbare indicatoren	3	2	5
		meetbare indicatoren	4	8	12
	Total		7	10	17
productiesector	indicatorenKT	geen meetbare indicatoren	2	5	7
		meetbare indicatoren	4	5	9
	Total		6	10	16
financiële sector	indicatorenKT	geen meetbare indicatoren	5	1	6
		meetbare indicatoren	0	3	3
	Total		5	4	9

Chi-Square Tests

Sector		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
dienstensector	Pearson Chi-Square	1,036 ^a	1	,309		
	Continuity Correction ^b	,228	1	,633		
	Likelihood Ratio	1,028	1	,311		
	Fisher's Exact Test				,593	,314
	Linear-by-Linear Association	,975	1	,323		
	N of Valid Cases		17			

productiesector	Pearson Chi-Square	,423 ^c	1	,515		
	Continuity Correction ^b	,017	1	,896		
	Likelihood Ratio	,429	1	,513		
	Fisher's Exact Test				,633	,451
	Linear-by-Linear Association	,397	1	,529		
	N of Valid Cases	16				
financiële sector	Pearson Chi-Square	5,625 ^d	1	,018		
	Continuity Correction ^b	2,756	1	,097		
	Likelihood Ratio	6,959	1	,008		
	Fisher's Exact Test				,048	,048
	Linear-by-Linear Association	5,000	1	,025		
	N of Valid Cases	9				

a. 3 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,06.

b. Computed only for a 2x2 table

c. 3 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,63.

d. 4 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,33.

indicatorenKT * Sector * index Crosstabulation

Count

			Sector			Total
			Diensten sector	Productie sector	Financiële sector	
index	indicatorenKT	geen meetbare indicatoren	3	2	5	10
		meetbare indicatoren	4	4	0	8
Total			7	6	5	18
AEX	indicatorenKT	geen meetbare indicatoren	2	5	1	8
		meetbare indicatoren	8	5	3	16
Total			10	10	4	24

Chi-Square Tests

index		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
BEL20	Pearson Chi-Square	5,657 ^a	2	,059
	Likelihood Ratio	7,532	2	,023
	Linear-by-Linear Association	3,143	1	,076
	N of Valid Cases	18		

AEX	Pearson Chi-Square	2,175 ^b	2	,337
	Likelihood Ratio	2,183	2	,336
	Linear-by-Linear Association	,345	1	,557
	N of Valid Cases	24		

a. 6 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,22.

b. 4 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,33.

Indicatoren KT per land

indicatorenKT * index Crosstabulation

Count

		index		Total
		BEL20	AEX	
indicatorenKT	geen meetbare indicatoren	10	8	18
	meetbare indicatoren	8	16	24
Total		18	24	42

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,074 ^a	1	,150		
Continuity Correction ^b	1,266	1	,261		
Likelihood Ratio	2,081	1	,149		
Fisher's Exact Test				,211	,130
Linear-by-Linear Association	2,025	1	,155		
N of Valid Cases	42				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,71.

b. Computed only for a 2x2 table

Indicatoren KT per sector

indicatorenKT * Sector Crosstabulation

Count

		Sector			Total
		Diensten sector	Productie sector	Financiële sector	
indicatorenKT	geen meetbare indicatoren	5	7	6	18
	meetbare indicatoren	12	9	3	24
Total		17	16	9	42

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,343 ^a	2	,188
Likelihood Ratio	3,380	2	,185
Linear-by-Linear Association	3,194	1	,074
N of Valid Cases	42		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,86.

Indicatoren LT

indicatorenLT * index * Sector Crosstabulation

Count

Sector			index		Total
			BEL20	AEX	
dienstensector	indicatorenLT	geen meetbare indicatoren	7	4	11
		meetbare indicatoren	0	6	6
	Total		7	10	17
productiesector	indicatorenLT	geen meetbare indicatoren	5	5	10
		meetbare indicatoren	1	5	6
	Total		6	10	16
financiële sector	indicatorenLT	geen meetbare indicatoren	1	1	2
		meetbare indicatoren	4	3	7
	Total		5	4	9

Chi-Square Tests

Sector		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
dienstensector	Pearson Chi-Square	6,491 ^a	1	,011		
	Continuity Correction ^b	4,129	1	,042		
	Likelihood Ratio	8,614	1	,003		
	Fisher's Exact Test				,035	,017
	Linear-by-Linear Association	6,109	1	,013		
	N of Valid Cases		17			

productiesector	Pearson Chi-Square	1,778 ^c	1	,182		
	Continuity Correction ^b	,640	1	,424		
	Likelihood Ratio	1,900	1	,168		
	Fisher's Exact Test				,307	,215
	Linear-by-Linear Association	1,667	1	,197		
	N of Valid Cases	16				
financiële sector	Pearson Chi-Square	,032 ^d	1	,858		
	Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
	Likelihood Ratio	,032	1	,858		
	Fisher's Exact Test				1,000	,722
	Linear-by-Linear Association	,029	1	,866		
	N of Valid Cases	9				

a. 3 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,47.

b. Computed only for a 2x2 table

c. 3 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,25.

d. 4 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,89.

indicatorenLT * Sector * index Crosstabulation

Count

index			Sector			Total
			Diensten sector	Productie sector	Financiële sector	
BEL20	indicatorenLT	geen meetbare indicatoren	7	5	1	13
		meetbare indicatoren	0	1	4	5
	Total		7	6	5	18
AEX	indicatorenLT	geen meetbare indicatoren	4	5	1	10
		meetbare indicatoren	6	5	3	14
	Total		10	10	4	24

Chi-Square Tests

index		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
BEL20	Pearson Chi-Square	9,858 ^a	2	,007
	Likelihood Ratio	10,860	2	,004
	Linear-by-Linear Association	8,295	1	,004
	N of Valid Cases	18		

AEX	Pearson Chi-Square	,754 ^b	2	,686
	Likelihood Ratio	,779	2	,677
	Linear-by-Linear Association	,079	1	,779
	N of Valid Cases	24		

a. 5 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,39.

b. 4 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,67.

Indicatoren LT per land

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,876 ^a	1	,049		
Continuity Correction ^b	2,741	1	,098		
Likelihood Ratio	3,971	1	,046		
Fisher's Exact Test				,065	,048
Linear-by-Linear Association	3,784	1	,052		
N of Valid Cases	42				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,14.

b. Computed only for a 2x2 table

Indicatoren LT per sector

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,912 ^a	2	,086
Likelihood Ratio	5,064	2	,080
Linear-by-Linear Association	3,435	1	,064
N of Valid Cases	42		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,07.

CEO individueel besproken

CEObesproken * Sector * index Crosstabulation

Count

index			Sector			Total
			Diensten sector	Productie sector	Financiële sector	
BEL20	CEObesproken	niet apart besproken	1	0	0	1
		apart besproken	6	6	5	17
	Total		7	6	5	18
AEX	CEObesproken	niet apart besproken	1	2	0	3
		apart besproken	9	8	4	21
	Total		10	10	4	24

Chi-Square Tests

index		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
BEL20	Pearson Chi-Square	1,664 ^a	2	,435
	Likelihood Ratio	1,983	2	,371
	Linear-by-Linear Association	1,208	1	,272
	N of Valid Cases	18		
AEX	Pearson Chi-Square	1,143 ^b	2	,565
	Likelihood Ratio	1,575	2	,455
	Linear-by-Linear Association	,044	1	,834
	N of Valid Cases	24		

a. 4 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,28.

b. 4 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,50.

Aantal pagina's

Report

Pagina's

index	Mean	N	Std. Deviation
BEL20	3,472	18	2,5979
AEX	6,708	24	3,9285
Total	5,321	42	3,7528

paginas

Sector	index	Mean	N	Std. Deviation
dienstensector	BEL20	2,143	7	1,4920
	AEX	7,200	10	5,2662
	Total	5,118	17	4,7976
productiesector	BEL20	5,500	6	3,3912
	AEX	5,500	10	2,2730
	Total	5,500	16	2,6331
financiële sector	BEL20	2,900	5	1,1402
	AEX	8,500	4	3,1091
	Total	5,389	9	3,6036
Total	BEL20	3,472	18	2,5979
	AEX	6,708	24	3,9285
	Total	5,321	42	3,7528

Aantal pagina's per land:

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
paginas * index	Between Groups (Combined)	107,716	1	107,716	9,173	,004
	Within Groups	469,694	40	11,742		
	Total	577,411	41			

Aantal pagina's per sector:

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
paginas * Sector	Between Groups (Combined)	1,257	2	,629	,043	,958
	Within Groups	576,154	39	14,773		
	Total	577,411	41			

c. Resultaten per land

BEL 20

Statistics

		Remuneratie beleid	Referentie groep	weergaverefe rentiegroep	Indicatoren KT	Indicatoren LT
N	Valid	20	18	18	18	18
	Missing	0	2	2	2	2

Sector

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	dienstensector	8	40,0	40,0	40,0
	productiesector	6	30,0	30,0	70,0
	financiële sector	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Remuneratiebeleid

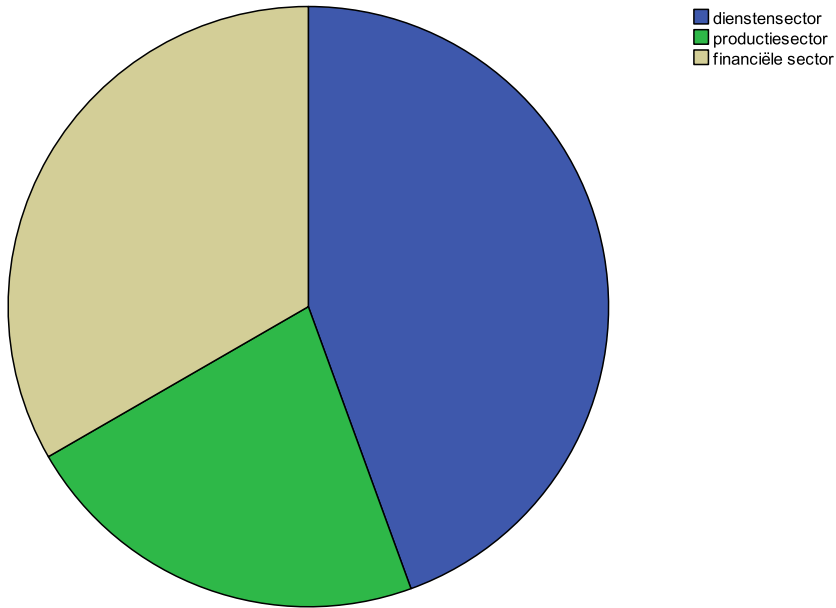
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	2	10,0	10,0	10,0
	1	18	90,0	90,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Vanaf hier zullen we verder onderzoek doen zonder de gegevens van Ageas en GDF-Suez.

Sector

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	dienstensector	7	38,9	38,9	38,9
	productiesector	6	33,3	33,3	72,2
	financiële sector	5	27,8	27,8	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

sector



referentiegroep

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	3	16,7	16,7	16,7
1	15	83,3	83,3	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Weergave referentiegroep

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	15	83,3	83,3	83,3
1	3	16,7	16,7	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Indicatoren KT

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	10	55,6	55,6	55,6
1	8	44,4	44,4	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Indicatore LT

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	13	72,2	72,2	72,2
1	5	27,8	27,8	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
paginas	18	0	11	3,47	2,598
Valid N (listwise)	18				

AEX

Statistics

		sector	Remuneratie beleid	Referentie groep	Weergaveref erentiegroep	Indicatoren KT	Indicatoren LT
N	Valid	25	25	24	24	24	24
	Missing	0	0	1	1	1	1

Sector

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	dienstenonderneming	11	44,0	44,0	44,0
	productieonderneming	10	40,0	40,0	84,0
	financiële onderneming	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Remuneratiebeleid

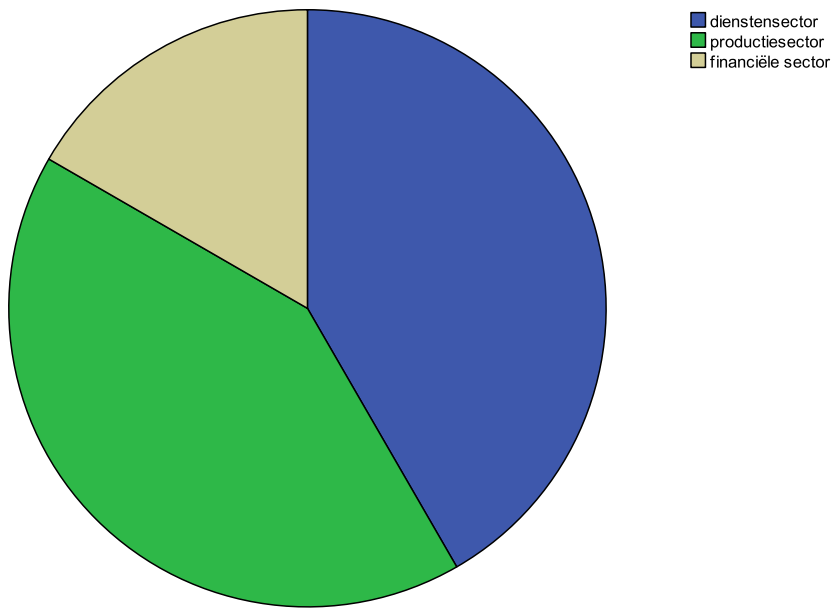
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	geen remuneratiebeleid	1	4,0	4,0	4,0
	remuneratiebeleid aanwezig	24	96,0	96,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Vanaf hier zullen we verder onderzoek doen zonder de gegevens van Air France KLM.

Sector

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	dienstensector	10	41,7	41,7	41,7
	productiesector	10	41,7	41,7	83,3
	financiële sector	4	16,7	16,7	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

sector



Referentiegroep

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid geen referentiegroep	2	8,3	8,3	8,3
referentiegroep gebruikt	22	91,7	91,7	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Weergave referentiegroep

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid geen referentiegroep gegeven	7	29,2	29,2	29,2
referentiegroep gegeven	17	70,8	70,8	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Indicatoren KT

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	geen meetbare indicatoren	8	33,3	33,3	33,3
	meetbare indicatoren	16	66,7	66,7	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Indicatoren LT

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	geen meetbare indicatoren	10	41,7	41,7	41,7
	meetbare indicatoren	14	58,3	58,3	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
paginas	24	3	17	6,71	3,928
Valid N (listwise)	24				

d. Resultaten per sector

Resultaten dienstenondernemingen

Statistics

		Remuneratie beleid	Referentie groep	Weergave referentiegroep	Indicatoren KT	Indicatoren LT
N	Valid	19	17	17	17	17
	Missing	0	2	2	2	2

Remuneratiebeleid

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	geen remuneratiebeleid	2	10,5	10,5	10,5
	remuneratiebeleid aanwezig	17	89,5	89,5	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Vanaf hier zullen we verder onderzoek doen zonder de gegevens van GDF-Suez en Air France KLM.

Referentiegroep

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	geen referentiegroep	3	17,6	17,6	17,6
	referentiegroep gebruikt	14	82,4	82,4	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Weergave referentiegroep

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	geen referentiegroep gegeven	9	52,9	52,9	52,9
	referentiegroep gegeven	8	47,1	47,1	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Indicatoren KT

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid geen meetbare indicatoren	5	29,4	29,4	29,4
meetbare indicatoren	12	70,6	70,6	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Indicatoren LT

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid geen meetbare indicatoren	11	64,7	64,7	64,7
meetbare indicatoren	6	35,3	35,3	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
paginas	17	1	17	5,18	4,747
Valid N (listwise)	17				

Resultaten Productieondernemingen

Statistics

		Remuneratie beleid	Referentie groep	Weergave referentiegroep	Indicatoren KT	Indicatoren LT
N	Valid	16	16	16	16	16
	Missing	0	0	0	0	0

Remuneratiebeleid

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	remuneratiebeleid aanwezig	16	100,0	100,0	100,0

Referentiegroep

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	geen referentiegroep	1	6,3	6,3	6,3
	referentiegroep gebruikt	15	93,8	93,8	100,0
Total		16	100,0	100,0	

Weergave referentiegroep

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	geen referentiegroep gegeven	9	56,3	56,3	56,3
	referentiegroep gegeven	7	43,8	43,8	100,0
Total		16	100,0	100,0	

Indicatoren KT

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	geen meetbare indicatoren	7	43,8	43,8	43,8
	meetbare indicatoren	9	56,3	56,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Indicatoren LT

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	geen meetbare indicatoren	10	62,5	62,5	62,5
	meetbare indicatoren	6	37,5	37,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
paginas	16	1	11	5,50	2,633
Valid N (listwise)	16				

Resultaten financiële ondernemingen

Statistics

		Remuneratie beleid	Referentie groep	Weergave referentiegroep	Indicatoren KT	Indicatoren LT
N	Valid	10	9	9	9	9
	Missing	0	1	1	1	1

Remuneratiebeleid

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	geen remuneratiebeleid	1	10,0	10,0	10,0
	remuneratiebeleid aanwezig	9	90,0	90,0	100,0
Total		10	100,0	100,0	

Vanaf hier zullen we verder onderzoek leveren zonder de gegevens van Ageas.

Referentiegroep

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	geen referentiegroep	1	11,1	11,1	11,1
	referentiegroep gebruikt	8	88,9	88,9	100,0
Total		9	100,0	100,0	

Weergave referentiegroep

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	geen referentiegroep gegeven	4	44,4	44,4	44,4
	referentiegroep gegeven	5	55,6	55,6	100,0
Total		9	100,0	100,0	

Indicatoren KT

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid geen meetbare indicatoren	6	66,7	66,7	66,7
meetbare indicatoren	3	33,3	33,3	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Indicatoren LT

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid geen meetbare indicatoren	2	22,2	22,2	22,2
meetbare indicatoren	7	77,8	77,8	100,0
Total	9	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
paginas	9	1,0	12,0	5,389	3,6036
Valid N (listwise)	9				

Bijlage 11: Beste remuneratie charters

Voor België kozen we uit de BEL20 het remuneratie charter van Delhaize Group.

Vergoedingsverslag

Delhaize Groep streeft ernaar consistente en transparante informatie over de vergoedingen van het Executief Comité ter beschikking te stellen van de aandeelhouders en alle andere belanghebbenden.

Dit vergoedingsverslag bevat informatie over de volgende onderwerpen:

- > toegepast vergoedingsbeleid in 2009;
- > rol van de diverse betrokkenen in de analyse en besluitvorming omtrent de vergoedingen van de leden van de Raad van Bestuur en van het Executief Comité;
- > vergoeding bestuurders;
- > vergoeding Uitvoerend Management; en
- > richtlijnen aandeelhouderschap.

Vergoedingsbeleid toegepast in 2009

Tijdens het rapporteringsjaar paste de vennootschap het vergoedingsbeleid voor bestuurders en Uitvoerend Management toe zoals omschreven in Bijlage E van het Corporate Governance Charter. Dit charter is beschikbaar op de website van de onderneming www.delhaizegroep.com. In 2009 werd niets gewijzigd aan het vergoedingsbeleid.

Delhaize Groep gelooft sterk in de beloning van talent en ervaring. Bijgevolg is het vergoedingsbeleid van Delhaize Groep gericht op beloning bij de verwezenlijking van een sterke groei en hoog rendement voor de aandeelhouders en het aantrekken en behouden van getalenteerde leden van uitvoerend management en bestuurders.

Het beleid heeft als doel de individuele en ondernemingsprestaties te belonen op een manier die de belangen van de executives, bestuurders en aandeelhouders van de vennootschap op één lijn brengt, rekening houdend met marktgebruiken en de onderlinge verschillen tussen de operationele ondernemingen van de Groep. Delhaize Groep heeft dit beleid de voorbije jaren consistent toegepast.

Rol van de diverse betrokken partijen in analyse en besluitvorming van de vergoedingen van de leden van de Raad van Bestuur en van het Uitvoerend Management

Rol van het Vergoedings- & Benoemingscomité
De specifieke verantwoordelijkheden van het Vergoedings- en Benoemingscomité worden omschreven in het intern reglement van het Vergoedings- en Benoemingscomité (VBC) dat Bijlage C vormt van het Corporate Governance Charter van de onderneming.

Het VBC bestaat enkel uit niet-uitvoerend bestuurders die allen onafhankelijke bestuurders zijn overeenkomstig het Belgisch Wetboek Vennootschappen, de Belgische Corporate Governance Code en de regels van de NYSE. De samenstelling van het Vergoedings- en Benoemingscomité vindt u op p. 55.

In 2009 kwam het VBC vijf keer samen. Alle leden van het comité waren aanwezig op alle vergaderingen.

Het VBC beoordeelde alle componenten van het vergoedingsbeleid voor leden van het Uitvoerend Management, keurde ze goed en maakte zijn aanbevelingen over aan de Raad van Bestuur.

De activiteiten van het VBC hielden in 2009 o.a. in:

- > Nazicht van en aanbeveling over de vergoeding van het senior management op individuele basis en nazicht van de variabele vergoeding voor de andere managementsniveaus op globale basis
- > Goedkeuring van richtlijnen voor aandeelhouderschap (van toepassing vanaf 2008)
- > Aanbevelingen omtrent de goedkeuring door de Raad van de voordracht van leden voor de Raad en van de vergoeding van bestuurders
- > Goedkeuring van de financiering van de jaarlijkse bonus voor 2008 (uitbetaling in 2009)
- > Controle en aanbevelingen omtrent langetermijn-aanmoedigingsprogramma's
- > Aanbeveling omtrent de vergoedingen van de Raad van Bestuur voor 2009
- > Aanbeveling omtrent de verlenging van bestuurdersmandaten en controle van de onafhankelijkheidskwalificaties
- > Controle van en aanbeveling omtrent onafhankelijkheid van de leden van de Raad van Bestuur
- > Controle en aanbevelingen omtrent opstelling van Belgische pensioenplannen
- > Nazicht van het intern reglement van het VBC

Rol van de Afgevaardigd Bestuurder in besluitvorming vergoeding Uitvoerend Management

De Afgevaardigd Bestuurder van de onderneming stelt aanbevelingen op voor de vergoeding van alle leden van het senior management, met uitzondering van zichzelf, en legt deze aanbevelingen voor aan het VBC. De aanbevelingen voor vergoeding houden rekening met de jaarlijkse evaluatie van de individuele prestaties. De Executive

Vice President Human Resources staat de Afgevaardigd Bestuurder bij in dit proces.

Rol van de externe compensation consultant

In 2009 schakelde de vennootschap net als de vorige jaren een onafhankelijke compensation consultant in om het VBC te adviseren bij de analyse en beoordeling van marktgebruiken. Deze consultant werkte samen met het management van de onderneming voor het verzamelen van achtergrondinformatie en andere elementen nodig voor de formulering van de aanbevelingen.

Vergoeding bestuurders

De bestuurders van de vennootschap worden vergoed voor hun diensten met een vaste jaarlijkse vergoeding die wordt vastgelegd door de Raad van Bestuur en die de maximumbedragen vastgelegd door de aandeelhouders van de vennootschap niet overschrijft. Het maximumbedrag goedgekeurd door de aandeelhouders is EUR 80 000 per jaar, per bestuurder, verhoogd met een bijkomend bedrag tot EUR 10 000 per jaar voor de Voorzitter van een vast comité van de Raad en tot EUR 5 000 per jaar voor de leden van een vast comité van de Raad. Voor de Voorzitter van de Raad is het maximumbedrag EUR 160 000 per jaar (inclusief het bedrag dat hem zou toekomen als Voorzitter of lid van een vast comité).

De bestuurders ontvangen geen andere vergoeding, voordelen, op aandelen gebaseerde of andere aanmoedigingspremies van de vennootschap dan de vergoeding voor hun diensten als bestuurder van de vennootschap. Voor enkele niet-Belgische leden van de Raad draagt de vennootschap bij in de kosten voor de voorbereiding van de Belgische en Amerikaanse belastingaangiften van deze bestuurders. Delhaize Groep heeft geen kredieten verleend, noch gezorgd voor kredietverlening, en heeft geen kredietverlening hemietuwd in de vorm van een persoonlijke lening aan of voor een lid van de Raad van Bestuur.

De individuele vergoeding van bestuurders voor de boekjaren 2007, 2008 en 2009 wordt in de tabel op p. 58. weergegeven. Alle bedragen zijn brutobedragen vóór belastingen.

(in EUR)	2007	2008	2009
Niet-uitvoerende bestuurders			
Graaf Jacobs de Hagen	150 000	160 000	160 000
Claire Babrowski	79 000 ¹⁾	85 000	85 000
François Coméls	0	48 791 ²⁾	80 000
Graaf de Pret Roose de Calesberg	80 000	85 000	85 000
Jacques de Vauderoy	75 000	80 000	80 000
Hugh G. Farrington	80 000	85 000	85 000
Graaf Goblet d'Almeida	80 000	85 000	85 000
Robert J. Murray	90 000	95 000	95 000
Dr. William L. Roper	75 000	46 739 ³⁾	0
Didier Smits	80 000	85 000	82 033 ⁴⁾
Jack L. Stahl	0	33 261 ⁵⁾	82 967
Baron Vansteenkiste	75 000	80 000	80 000
Totaal niet-uitvoerende bestuurders	864 000	968 791	1 000 000
Uitvoerende bestuurder			
Pierre-Olivier Beekers ⁶⁾	75 000	80 000	80 000
Totaal	939 000	1 048 791	1 080 000

¹⁾ Pro rata: mev. Babrowski werd lid van het Auditcomité op 14 maart 2007.

²⁾ Pro rata: dhr. Coméls werd lid van de Raad van Bestuur op 22 mei 2008.

³⁾ Pro rata: dhr. Roper verliet de Raad van Bestuur op 31 juli 2008.

⁴⁾ Pro rata: dhr. Smits verliet het Auditcomité op 28 mei 2009.

⁵⁾ Pro rata: dhr. Stahl werd lid van de Raad van Bestuur op 1 augustus 2008 en lid van het Auditcomité op 28 mei 2009.

⁶⁾ De bedragen hebben enkel betrekking op de remuneratie van de uitvoerend bestuurder en houden geen rekening met zijn compensatie als CEO, hetgeen hieronder apart wordt vermeld.

Vergoeding Uitvoerend Management

De term 'Uitvoerend Management' verwijst naar de personen die deel uitmaken van het Executief Comité van Delhaize Groep.

Het vergoedingsbeleid van Delhaize Groep is ontworpen om sterke jaarlijkse opbrengstengroei en de continuïteit van de prestaties op lange termijn te bevorderen. Terwijl kortetermijnprestaties in contanten worden vergoed, worden langetermijnprestaties deels in contanten en deels met op aandelen gebaseerde instrumenten vergoed. In de volgende paragrafen worden de verschillende componenten alsook de evolutie in de tijd van de vergoeding van het Uitvoerend Management besproken.

Het vergoedingspakket voor leden van het Executief Comité omvat de volgende elementen:

- > basisloon;
- > jaarlijkse bonus;
- > langetermijn-aanmoedigingspremies; en
- > overige premies, pensioen- en post-tewerkstellingsvergoedingen.

Bij het bepalen van het vergoedingspakket neemt het VBC al deze elementen in overweging.

Deze componenten kunnen worden beschouwd als vast of variabel. Het basisloon en de overige premies, pensioen- en post-tewerkstellingsvergoedingen worden beschouwd als vaste componenten, terwijl de jaarlijkse bonus en de langetermijn-aanmoedigingspremies als variabel worden beschouwd.

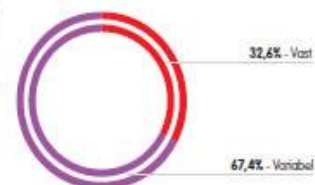


Delhaize Groep is van mening dat de huidige verhouding vast versus variabel loon het Uitvoerend Management de juiste vorm van aanmoediging biedt om zowel de korte- als de langetermijndoelstellingen van de onderneming en haar aandeelhouders te optimaliseren.

De volgende grafieken illustreren de verhouding tussen vaste en variabele vergoeding voor de Afgevaardigd Bestuurder en de andere leden van het Uitvoerend

Management. Deze grafieken zijn een weergave van het basisloon, de jaarlijkse bonus en de prestatietoekenningen in cash toegekend in 2009.

Vaste en variabele vergoeding CEO



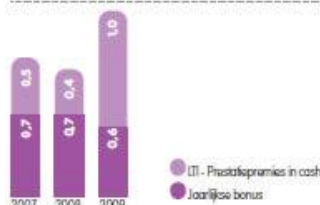
Vaste en variabele vergoeding andere leden van het Uitvoerend Management



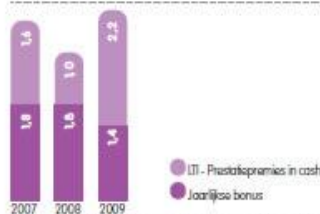
De diagrammen die verder in dit verslag worden gebruikt zijn gebaseerd op de werkelijk betaalde vergoedingen ontvangen in de loop van het jaar en niet op de bedragen die toegekend werden voor het jaar. Zo omvatten de vergoedingen voor 2009 de contante betalingen van de jaarlijkse bonus voor prestaties in 2008 en prestatiepremie's in cash voor de prestatieperiode 2006-2008.

De volgende grafieken illustreren de verdeling van de uitgekeerde variabele verloning per component voor de Afgevaardigd Bestuurder (CEO) en andere leden van het Uitvoerend Management.

Variabele vergoeding CEO per component
(in miljoenen EUR)



Variabele vergoeding andere leden Uitvoerend Management per component
(in miljoenen EUR)



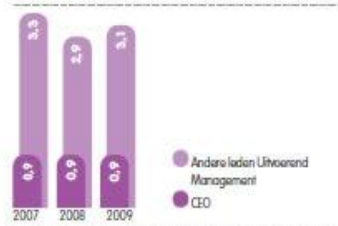
Basisloon

Het basisloon is de sleutelcomponent van het vergoedingspakket, enerzijds op zichzelf en anderzijds omdat variabele jaarlijkse prestatiepremie's en langetermijn-aanmoedigingspremie's uitgedrukt worden als vastgelegde percentages van het basisloon.

De basislonen worden vastgelegd en aangepast op jaarbasis na een evaluatieproces dat rekening houdt met de marktgebruiken. Gezien de economische omstandigheden besliste het VBC in 2009 het basisloon van de CEO en het merendeel van de andere leden van het Uitvoerend Management te bevroeren. Het volgende diagram geeft een overzicht van het basisloon dat uitgekeerd werd aan de Afgevaardigd Bestuurder

en andere leden van het Uitvoerend Management voor de periode 2007-2009.

Basisloon (in miljoenen EUR)



Basisloon ^a in miljoenen EUR	CEO	Andere Leden van het Uitvoerend Management ^b	
		Aantal personen	Uitbetaling
2009	0,9	7	3,1
2008	0,9	7	2,9
2007	0,9	9	3,3

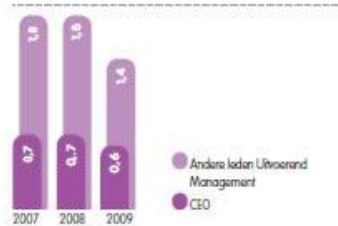
^a Bedragen zijn bruto vóór aftrek van belastingen en sociale bijdragen. De vergoeding van de CEO als bestuurder van de onderneming is hier niet inbegrepen.

^b Voor 2007 zijn deze cijfers inclusief de pro-rata compensatie van Arthur Goethals en Joyce Wilson-Sanford die terugtraden van hun uitvoerende posities op 30 juni 2007 en de pro-rata compensatie van het lid van het Uitvoerend Management benoemd op 26 februari 2007. Voor 2008 behelzen de cijfers eveneens de pro-rata compensatie van Craig Owens die het bedrijf verliet op 30 september 2008.

Jaarlijkse bonus

De jaarlijkse bonus beloont de kortetermijnprestaties van het Uitvoerend Management. Deze jaarlijkse bonus is een contante vergoeding voor het bereiken van prestatiedoelstellingen op individueel en ondernemingsniveau. De jaarlijkse bonus is een variabele component van de vergoeding voor het Uitvoerend Management.

Jaarlijkse bonus (in miljoenen EUR)

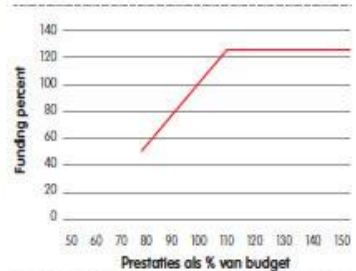


De jaarlijkse bonus die betaald wordt in het ene jaar is een weergave van de prestatie van het voorgaande jaar ten aanzien van de door de Raad van Bestuur goedgekeurde doelstellingen. De werkelijk betaalde jaarlijkse bonus is gebaseerd op de prestaties ten aanzien van de door de Raad

van Bestuur goedgekeurde doelstellingen voor het resultaat van de onderneming voor aftrek van belastingen.

Delhaize Groep gebruikt een formule die de werkelijke prestatie en de prestatiedoelstelling correleert om het bedrag van de bonusuitbetaling te bepalen. Voor de uitbetaalde bonus van 2009 moest ten minste 80% van de prestatiedoelstelling gehaald worden om een uitkering mogelijk te maken van 50% (Funding Percent) van de bonusdoelstelling. Het uit te betalen bonusbedrag stijgt als de prestaties meer dan 80% van de prestatiedoelstelling halen. Als de prestaties 110% of meer van de prestatiedoelstelling halen, dan zal het bonusbedrag 125% bedragen van de bonusdoelstelling, hetzij het maximale bedrag. Indien de werkelijke prestatie minder dan 80% van de prestatiedoelstelling haalt, dan moet de Raad van Bestuur op discretionaire wijze op aanbeveling van het VBC beslissen over de uitkering van een jaarlijkse bonus. De volgende grafiek geeft weer hoe deze formule werkt.

Bonusuitbetaling (in %)



De jaarlijkse bonus voor de Afgevaardigd Bestuurder is afhankelijk van de resultaten op geconsolideerd groepsniveau. Voor de overige leden van het Uitvoerend Management is de jaarlijkse bonus in verhouding tot hun respectievelijke verantwoordelijkheden. Dat kan op een geconsolideerd groepsniveau zijn, of een niveau dat een mix is van de operationele ondernemingen, regio's en het geconsolideerde groepsniveau.

De tabel hieronder herneemt de bedragen voor de jaarlijkse bonus uitbetaald in 2007, 2008 en 2009 (gebaseerd op de prestaties in het voorgaande jaar).

Jaarlijkse bonus* in miljoenen EUR	CEO	Andere leden van het Uitvoerend Management	
		Aantal personen	Uitbetaling
2009	0,6	7	1,4
2008	0,7	7	1,8
2007	0,7	9	1,8

* Bedragen zijn bruto vóór aftrek van belastingen en sociale bijdragen.

In 2010 zullen de Afgevaardigd Bestuurder en de andere leden van het Uitvoerend Management uitbetalingen ontvangen voor de jaarlijkse bonus betreffende hun prestaties in 2009. Overeenkomstig de eerder vermelde formule zal aan de Afgevaardigd Bestuurder EUR 0,7 miljoen uitgekeerd worden en in totaal EUR 1,6 miljoen aan de overige leden van het Uitvoerend Management (brutobedragen voor aftrek van belasting en sociale bijdragen).

Langetermijn-aanmoedigingspremies

Het langetermijn-aanmoedigingsplan is opgesteld om het Uitvoerend Management te behouden en om het langetermijnsucces van de Groep te belonen. Het langetermijn-aanmoedigingsplan van Delhaize Groep bestaat uit drie componenten.

- > Aandelenopties en warrants;
- > Toekenningen van Restricted Stock (voor het grootste deel in de V.S.), en
- > Prestatiepremies in cash.

Deze componenten vertegenwoordigen bij benadering respectievelijk 25%, 25% en 50% van de totale waarde van de langetermijn-aanmoedigingspremies.

Aandelenopties / Warrants

In 2009 werden er 175.795 aandelenopties toegekend aan het Uitvoerend Management van Delhaize Groep. De uitoefenprijs per aandeel voor de aandelenopties toegekend in 2009 bedroeg EUR 50,03 voor opties op gewone aandelen verhandeld op Euronext, en USD 70,27 voor opties op de American Depositary Shares van de vennootschap, die worden verhandeld op de New York Stock Exchange.

De opties die in juni 2009 werden toegekend onder het aandelenoptieplan Delhaize Groep 2002 Stock Incentive Plan, worden toegekend in gelijke jaarlijkse uitkeringen van een derde over een periode van drie jaar volgend op de dag van de toekenning. Dit plan is bestemd voor directieleden van de operationele ondernemingen van de Groep in de V.S. Opties toegekend in juni 2009 onder het aandelenoptieplan uit 2007, dat bestemd is

voor andere directieleden, worden toegekend na een periode van drie en een half jaar volgend op de dag van de toekenning ('cliff vesting').

Zie Toelichting 29 bij de jaarrekening voor meer details over de op aandelen gebaseerde aanmoedigingsplannen.

De verwachte waarde van de toekenning van aandelenopties bepaalt hoeveel opties er worden toegewezen, rekening houdend met de reële waarde van de optie op het moment van toekenning. Deze reële waarde zal van jaar tot jaar verschillen en wordt berekend aan de hand van de Black-Scholes-formule. Bijgevolg zal ook het totale aantal toegekende opties verschillen van periode tot periode.

In onderstaande tabel wordt het aantal aandelenopties weergegeven, toegekend aan de Afgevaardigd Bestuurder en aan de verschillende leden van het Uitvoerend Management, in de periode 2007-2009.

Aantal toegekende aandelenopties	2007 2008 2009		
	Pierre-Olivier Beekers	26 216	42 000
Rick Anicetti	17 982	26 900	27 188
Renaud Cogels	11 475	18 000	16 566
Stéfan Descheemaeker	0	0	32 306*
Michel Eeckhout	3 400	16 500	16 451
Arthur Goethals	8 500	0	0
Ron Hodge	13 012	19 500	19 655
Nicolas Hollanders	10 910	10 500	9 633
Craig Owens	16 283	24 200	0
Michael Waller	12 574	18 800	18 996
Joyce Wilson-Sanford	2 227	0	0
TOTAAL	122 579	176 400	175 795

* Inclusief speciale tekenbonus zoals bepaald in zijn arbeidsvoorwaarden.

In de loop van 2009 oefenden de leden van het Uitvoerend Management 20.209 aandelenopties uit en zijn er geen aandelenopties vervallen. De volgende tabel geeft het aantal uitgeoefende aandelenopties weer voor de Afgevaardigd Bestuurder en de andere leden van het Uitvoerend Management.

Aantal uitgeoefende aandelenopties	2009
Pierre-Olivier Beekers	17 959
Rick Anicetti	0
Renaud Cogels	0
Michel Eeckhout	2 250
Ron Hodge	0
Nicolas Hollanders	0
Stéfan Descheemaeker	0
Michael Waller	0
TOTAAL	20 209

Toekenning van Restricted Stock

Onder de restricted stock-plannen toegekend in 2009 verbindt de onderneming zich ertoe de begunstigde aandelen van de onderneming te geven, zonder kosten voor deze laatste (één restricted stock unit komt overeen met één gewoon aandeel). De aandelen worden toegekend over een periode van vijf jaar die begint op de tweede verjaardag van de toekenning. Deze aandelen mogen te allen tijde verkocht worden door de begunstigde overeenkomstig de richtlijnen en beperkingen vervat in de beleidslijnen van de onderneming inzake effectenhandel.

De waarde van de toekenningen van restricted stock bepaalt het aantal eenheden dat zal worden toegekend. De waarde wordt jaarlijks bepaald op de datum van toekenning, op basis van de prijs van het aandeel op die dag. De waarde van de toekenning van restricted stock kan variëren van jaar tot jaar. Daardoor kan het totale aantal toegekende restricted stock-eenheden ook verschillen van periode tot periode.

Volgende tabel toont het aantal restricted stock-eenheden die werden toegekend aan de Afgevaardigd Bestuurder en de verschillende leden van het Uitvoerend Management gedurende de periode 2007-2009.

Aantal toegekende restricted stock units	2007 2008 2009		
Pierre-Olivier Beekers	8 445	12 234	12 234
Rick Anicetti	5 305	7 109	7 564
Renaud Cogels	0	0	0
Stéfan Descheemaeker	0	0	7 024*
Michel Eeckhout	0	0	0
Ron Hodge	3 839	5 139	5 468
Nicolas Hollanders	0	1 660	1 584
Craig Owens	4 804	6 437	0
Michael Waller	3 710	4 967	5 285
Joyce Wilson-Sanford	657	0	0
TOTAAL	26 760	37 546	39 159

* Inclusief speciale tekenbonus zoals bepaald in zijn arbeidsvoorwaarden.

Prestatiepremies in Cash

Het langetermijn-aanmoedigingsprogramma omvat een vergoedingscomponent die kan leiden tot een contante betaling in het jaar dat volgt op een drie jaar durende prestatieperiode. De waarde van de contante prestatiepremie die elk jaar wordt toegekend, de "doelstellingsbonus", is gebaseerd op de nominale waarde van het voordeel op het moment van de toekenning, d.w.z. bij het begin van een driejaarlijkse periode. Zo is de uitbetaalde premie in 2009 gebaseerd op de resultaten ten opzichte van doelstellingen bepaald in 2006. Het bedrag van de contante betaling aan het eind van de drie jaar durende prestatieperiode is afhankelijk van de resultaten van de onderneming ten opzichte van financiële doelstellingen voor rendement op geïnvesteerd kapitaal ('ROIC') en jaarlijkse opbrengstengroei die door de Raad van Bestuur werden goedgekeurd. Dit zijn voor de onderneming kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) die nauw samenhangen met het creëren van langetermijnwaarde voor aandeelhouders. Het relatieve gewicht voor deze maatstaven is 70% voor ROIC en 30% voor opbrengstengroei.

De onderneming bepaalt deze doelstellingen elk jaar op basis van haar groeiverwachtingen voor de eerstvolgende drie jaar durende prestatieperiode. De betrokkenen ontvangen de contante "doelstellingsbonus" als de prestatiedoelstellingen werden gehaald. De beloning wordt echter verlaagd als de doelstellingen niet worden gehaald en verhoogd als de doelstellingen worden overtroffen. De Raad van Bestuur bepaalt de prestatiedoelstellingen op jaarbasis. Deze doelstellingen leggen minimumdrempels op als voorwaarde voor contante betaling en voorzien in een maximumbeloning wanneer de doelstellingen worden overtroffen.

Deelnemers kunnen tot 150% van de contante doelstellingsbonus ontvangen als de werkelijke prestaties 120% van de prestatiedoelstellingen, zowel voor het ROIC als voor de opbrengstengroei, bedragen of overtreffen. Op het einde van elke periode van drie jaar worden de reële ROIC en opbrengstengroei gemeten tegen de prestatiedoelstellingen voor beide maatstaven en wordt de werkelijke uitbetaling berekend. De contante betaling gebeurt in het jaar dat volgt op het einde van de periode van drie jaar. De bedragen die werden

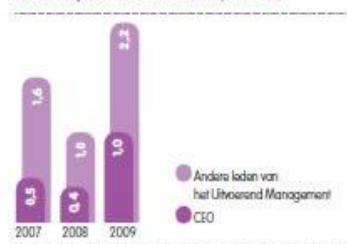
betaald in 2009 zijn bijvoorbeeld afhankelijk van het behalen van de doelstellingen die werden bepaald voor de periode 2006-2008. Dit principe wordt geïllustreerd in volgende grafiek.

Betalingsbereik (in %)

Onderstaande tabel toont de bedragen die in 2007-2009 werden betaald voor de prestaties in de loop van de respectievelijke periodes 2004-2006, 2005-2007 en 2006-2008.

Prestatiepremies in cash ⁽¹⁾ in miljoenen EUR	Andere leden van het Uitvoerend Management		
	CEO	Uitbetaling ⁽²⁾	Aantal personen
2009	2,2	1,0	7
2008	1,0	0,4	7
2007	1,6	0,5	9

(1) Bedragen zijn bruto vóór aftrek van belastingen en sociale bijdragen.
(2) Betaling in jaar N voor de prestaties van de 3 voorgaande jaren.

Prestatiepremies in cash (in miljoenen EUR)**Andere premies, pensioen- en post-tewerkstellingsvergoedingen**

Andere kortetermijnpremies zijn bv. het gebruik van vervoermiddelen, levensverzekeringen voor werknemers en personen ten laste, maatschappelijke voordelen en financiële planning voor leden van het Uitvoerend Management in de V.S. Delhaize Groep acht deze voordelen gepast voor de

verantwoordelijkheden van het Uitvoerend Management en gelooft dat ze in lijn liggen met de filosofie en cultuur van de Groep en marktgebruiken.

De leden van het Uitvoerend Management genieten van bedrijfspensioenplannen die verschillen per regio. Voor Europese leden omvat dit een toegezegd-pensioengroepsverzekeringsplan, waaraan de managementleden bijdragen en dat gebaseerd is op de lengte van de individuele loopbaan. Amerikaanse leden van het Uitvoerend Management nemen deel aan pensioenregelingen, alsook aan toegezegd-pensioenregelingen bij hun respectieve operationele ondernemingen. In de loop van het jaar 2010 zal de vennootschap overstappen op een toegezegde-bijdrageregeling voor leden van het Uitvoerend Management. De leden van het Uitvoerend Management kunnen naar keuze intekenen op de toegezegde-bijdrageregeling of bij de huidige toegezegd-pensioenregeling blijven. De door de onderneming betaalde bedragen zijn opgenomen in de samenvattende tabel op de volgende bladzijde.

Totaaloverzicht van betaalde vergoedingen

Deze tabel geeft een overzicht van de componenten zoals beschreven in de voorgaande paragrafen en die een contante betaling tijdens het jaar voorstellen.

In miljoen EUR ¹⁾	CEO			Andere leden van het Uitvoerend Management ²⁾		
	2007	2008	2009	2007	2008	2009
Basisloon	0,9	0,9	0,9	3,3	2,9	3,1
Jaarlijkse bonus ³⁾	0,7	0,7	0,6	1,8	1,8	1,4
IT - Prestatiepremie in cash ⁴⁾	0,5	0,4	1,0	1,6	1,0	2,2
Andere kortetermijnpremies	0,04	0,05	0,06	0,2	0,2	0,2
Pensioen- en post-tewerkstellingsvergoedingen	0,4	0,4	0,4	1,0	1,8	2,8
TOTAAL	2,54	2,45	2,96	7,90	7,70	9,70

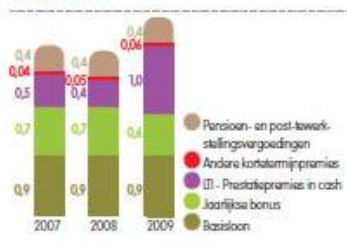
¹⁾ Bedragen zijn bruto vóór aftrek van belastingen en sociale bijdragen.

²⁾ Inclusief 7, 7 en 9 leden in respectievelijk 2009, 2008 en 2007.

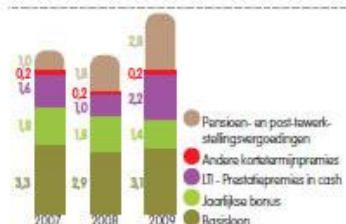
³⁾ Gebaseerd op de prestaties in Jaar -1.

⁴⁾ Gebaseerd op de prestaties van de afgelopen 3 jaar.

Totaal vergoedingscomponenten voor CEO (in miljoen EUR)



Totaal vergoedingscomponenten voor andere leden van het Uitvoerend Management (in miljoen EUR)



Richtlijnen voor aandelenbezit

Delhaize Groep gelooft dat het Uitvoerend Management moet worden aangemoedigd om een minimum aantal aandelen te bezitten. Zo wil ze de belangen van de aandeelhouders en van het Uitvoerend Management op één lijn brengen. In 2008 nam de Raad van Bestuur richtlijnen voor aandelenbezit aan op basis van de aanbevelingen van het VBC.

Onder deze richtlijnen en tijdens hun actieve tewerkstelling wordt er van de Afgevaardigd Bestuurder en de andere leden van het Uitvoerend Management verwacht dat ze aandelenkapitaal van Delhaize Groep aankopen en behouden ter waarde van een veelvoud van het jaarlijkse basisloon. Deze veelvouden worden als volgt bepaald:

Veelvoud van jaarlijks basisloon	
Afgevaardigd Bestuurder	300%
Uitvoerend Management USD payroll	200%
Uitvoerend Management EUR payroll	100%

Het verschil tussen management in de V.S. en in Europa is toe te schrijven aan de verschillen in marktgebruiken tussen deze regio's en de verschillen in de beschikbare verloningsinstrumenten voor het Uitvoerend Management. In de V.S. wordt op aandelen gebaseerde verloning veel meer aangemoedigd dan in Europa.

Er wordt verwacht dat de leden van het Uitvoerend Management de niveaus van aandelenkapitaal tegen eind 2012 bereiken. Aan nieuwe leden van het Uitvoerend Management wordt het toegestaan om de aanbevolen niveaus van aandelenkapitaal te bereiken in een periode van 5 jaar.

Het VBC zal minstens een keer per jaar nagaan of deze richtlijnen worden nageleefd. Momenteel is de Raad van Bestuur tevreden over de vooruitgang die tot nu toe werd geboekt.

Voornaamste contractuele bepalingen inzake arbeids- en opzeggingsovereenkomsten voor het Uitvoerend Management

Overeenkomstig arbeidsovereenkomsten en de geldende wetgeving worden de leden van het Uitvoerend Management van de vennootschap vergoed in lijn met het Vergoedingsbeleid van de vennootschap en krijgen zij taken en verantwoordelijkheden toegewezen in lijn met de huidige marktgebruiken voor hun functie en met het intern reglement van het Uitvoerend Management van de vennootschap.

Zij worden geacht de beleidsregels en procedures van de vennootschap na te leven, inclusief haar Code van Bedrijfsvoering en Ethische Normen, en zij zijn onderworpen aan vertrouwelijkheids- en niet-concurrentieverplichtingen voor zover toegelaten door de wet. Zij zijn tevens onderworpen aan andere bepalingen die men gewoonlijk terugvindt in arbeidsovereenkomsten voor leidinggevenden.

De arbeidsovereenkomsten van de Afgevaardigd Bestuurder en de andere leden van het Uitvoerend Management die een Belgische arbeidsovereenkomst hebben, voorziet geen verbrekingsvergoeding in geval van beëindiging van het contract. In geval van beëindiging van het contract, zullen de partijen te goeder trouw onderhandelen om te bepalen welke bepalingen en voorwaarden van toepassing zijn op deze

beëindiging. In geval van betwisting zal een rechtbank die de Belgische wetgeving toepast een beslissing nemen.

Voor de Amerikaanse leden van het Uitvoerend Management bepaalt het contract de uitbetaling van twee à drie keer het basisloon en een jaarlijkse aanmoedigingspremie voor de Uitvoerend Manager, en de voortzetting van gezondheids- en welzijnsvoordelen van de vennootschap gedurende een vergelijkbare periode, in geval van opzegging zonder dringende reden door de vennootschap of met gegrande reden door het lid van het Uitvoerend Management. De opzegging zou ook aanleiding kunnen geven tot de versnelde toekenning van alle of bijna alle langetermijn-aanmoedigingspremies.

Aandeelhouders

Elke houder van gewone aandelen van Delhaize Groep mag deelnemen aan een Algemene Vergadering van Aandeelhouders en stemmen over alle agendapunten, onder voorbehoud dat de aandeelhouder voldoet aan de voorwaarden vermeld in de oproeping voor de vergadering.

Om te kunnen stemmen op een Algemene Vergadering van Aandeelhouders moet een aandeelhouder van Delhaize Groep zijn of haar gewone aandelen van Delhaize Groep waaruit stemrecht zal ontleend worden, neerleggen bij de maatschappelijke zetel van Delhaize Groep, of een andere plaats zoals bepaald in de oproeping voor de vergadering, ten minste vier werkdagen voordat de vergadering wordt gehouden. Eén aandeel geeft recht op één stem.

Evenzo moet een houder van Delhaize Groep American Depositary Shares (ADS's) die steminstructies geeft aan de depositaris, zorgen dat transfers van deze ADS's geblokkeerd zijn vanaf de periode dat deze instructies door de depositaris ontvangen werden tot de dag na de vergadering.

De Belgische wetgeving vereist geen quorum voor een Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Beslissingen worden genomen op basis van een gewone meerderheid van de stemmen uitgebracht tijdens de vergadering, ongeacht het aantal gewone aandelen van Delhaize Groep dat aanwezig is of vertegenwoordigd wordt op de vergadering.

Voorstellen om een bepaling in de statuten van de vennootschap te wijzigen, waaronder een besluit om het kapitaal te verhogen of een wijziging die een nieuwe aandelenklasse zou creëren, vereisen het behalen van een quorum van 50% van het uitstaande kapitaal tijdens een Buitengewone Algemene Vergadering (indien dit quorum niet bereikt wordt, mag de Raad een tweede Buitengewone Algemene Vergadering bijeenroepen waarvoor geen quorum vereist is), en de positieve stem van minstens 75% van de aanwezige of vertegenwoordigde aandelen die deelnemen aan de stemming op de vergadering, of 80% van deze aandelen als het maatschappelijk doel van Delhaize Groep zou wijzigen of de Raad zou machtigen om gewone aandelen van Delhaize Groep te verwerven.

Buitengewone Algemene Vergadering van 29 april 2009

Op 29 april 2009 riep de Raad een Buitengewone Algemene Vergadering samen, die de aanstelling van Jack L. Stahl als bestuurder van de vennootschap bevestigde om het lopende mandaat van Dr. William L. Roper te vervullen tot de afloop van de Gewone Algemene Vergadering van 27 mei 2010. Aangezien het vereiste quorum niet werd bereikt voor de andere agendapunten, werden geen andere beslissingen genomen tijdens deze vergadering en werd op 28 mei 2009 samen met een Gewone Algemene Vergadering een tweede Buitengewone Algemene Vergadering samengeroepen met dezelfde agenda, uitgezonderd de benoeming van Jack L. Stahl. De notulen van de Buitengewone Algemene Vergadering van 29 april 2009, inclusief de stemresultaten, zijn beschikbaar op de website van de vennootschap, samen met alle andere relevante documenten van deze Vergadering.

Gewone en Buitengewone Algemene Vergadering van 28 mei 2009

De Gewone Algemene Vergadering wordt jaarlijks gehouden na bijeenroeping van de Raad van Bestuur. De Gewone en Buitengewone Algemene Vergadering van 2009 werden gehouden op 28 mei 2009. Tijdens het luik Gewone Algemene Vergadering gaf het management van de vennootschap uitleg over het beheersverslag, het verslag van de Commissaris en de geconsolideerde jaarrekening. De Gewone Algemene Vergadering keurde vervolgens

de niet-geconsolideerde jaarrekening voor het boekjaar 2008 goed en verleende de bestuurders van de vennootschap en de Commissaris kwijting voor de uitoefening van hun mandaat gedurende 2008. De Gewone Algemene Vergadering besliste het bestuurdersmandaat van mevrouw Claire Babrowski, de heer Pierre-Olivier Beckers, Graaf Jacobs de Hagen en de heer Didier Smits te verlengen met drie jaar. De Gewone Algemene Vergadering benoemde mevrouw Claire Babrowski, Graaf Jacobs de Hagen en de heer Jack L. Stahl als onafhankelijk bestuurders volgens het Belgisch Wetboek Vennootschappen. De Gewone Algemene Vergadering keurde een bepaling goed in geval van controlewijziging over de vennootschap die de vervroegde terugbetaling mogelijk maakt aan de houders van obligaties of thesauriebewijzen bij bepaalde transacties waarop de vennootschap zou intekenen voor de volgende Gewone Algemene Vergadering.

Tijdens het luik Buitengewone Algemene Vergadering verlengden de aandeelhouders de bevoegdheid van de Raad van Bestuur met twee jaar om de eigen aandelen van de vennootschap te verwerven en keurden zij de verwijdering goed van artikel 6 van de statuten, dat het geschiedkundig overzicht van het maatschappelijk kapitaal van de onderneming sinds 1962 bevat, en de correlerende henummering van de andere artikelen en aanpassing van kruisverwijzingen. De notulen van de Gewone en Buitengewone Algemene Vergadering van 28 mei 2009, inclusief de stemresultaten, zijn beschikbaar op de website van de vennootschap, samen met alle andere relevante documenten van deze Vergadering.

Aandeelhouderstructuur en kennisgeving van deelnemingen

Overeenkomstig de geldende wetgeving en de statuten van de vennootschap moet iedere natuurlijke of rechtspersoon (hierna 'persoon' genoemd) die aandelen of andere effecten van de vennootschap bezit of verworft (rechtstreeks of onrechtstreeks, d.m.v. eigendom van American Depositary Shares (ADS's) of op een andere manier) die hem stemrecht verlenen (die al dan niet het aandelenkapitaal vertegenwoordigen) de vennootschap en de Belgische Commissie voor het Bank-, Financie- en Assurantiewezen (CBFA) in kennis stellen van het aantal effecten

Voor Nederland kozen we uit de AEX het remuneratie charter van Royal Dutch Shell.

DIRECTORS' REMUNERATION REPORT

INDEX TO THE DIRECTORS' REMUNERATION REPORT

60	Letter of the Chairman of REMCO
61	Overview
63	Executive Directors
63	The Remuneration Committee (REMCO)
63	How REMCO manages remuneration
63	Pay for performance and strategy alignment
65	Competitiveness
65	Shareholding
65	Consistency
66	Compliance and risk assessment
66	How REMCO managed remuneration in 2009
66	Base salary
66	Annual bonus
67	Other cash and non-cash earnings
67	Long-term incentives
67	Pension interests
67	Benefits
67	Former Executive Director – Jeroen van der Veer
68	Former Executive Director – Linda Cook
68	Executive Directors' contracts
68	External appointments
69	Non-executive Directors
69	Remuneration policy
69	Pension interests
69	Compensation of Directors and Senior Management
70	Data tables

Dear Shareholders,

As the new Chairman of the Remuneration Committee (REMCO), I am pleased to present to you the 2009 Directors' Remuneration Report of Royal Dutch Shell plc. I hope you will find the new format transparent and easy to understand.

Following the 2009 AGM we had an extensive dialogue with major shareholders and shareholder bodies on our Executive Directors' pay. We took their views on board and made a number of changes, which are reflected in this report. A high level overview was presented in my letter to shareholders of February 16, 2010.

In my view, the most significant of these changes are that we have committed not to use upward discretion on share awards without prior consultation with major shareholders, we have updated the metrics for the incentive plans and we have ended the practice of free matching shares in our deferred bonus plan.

In respect of the changes to the incentive plan metrics, we introduced additional measures to better reflect key business priorities and concerns expressed by shareholders around the sole use of Total Shareholder Return (TSR). For the long-term incentive plans this means that from 2009 in addition to TSR, Executive Directors' pay is now directly linked to Shell's competitive performance in respect of net cash from operating activities, earnings per share and hydrocarbon production.

And for our balanced scorecard, which drives the annual bonus payout, we will replace TSR with a project delivery target. This measure reinforces our focus on year-by-year delivery of major projects as part of our strategy. The success criteria for projects are: on time and on budget. Furthermore, we have sharpened the pay link to sustainable development on the scorecard by introducing the externally assessed Dow Jones Sustainability Index for the oil and gas sector. These changes come into effect from 2010.

There can be no doubt that 2009 was a challenging year for the Company. However, despite the continued pressures posed by the global recession and changes internally, we stayed focused on delivering results.

I look forward to meeting you at our AGM on May 18, 2010.

Hans Wijers
Chairman of the Remuneration Committee
March 10, 2010

OVERVIEW

At the 2009 Annual General Meeting (AGM) of Royal Dutch Shell plc (the Company), shareholders did not approve the Directors' Remuneration Report. Since then we have undertaken an extensive dialogue with major shareholders and shareholder bodies. We received broad feedback during the summer of 2009, took external specialist input, developed a new way forward, and then consulted again with major shareholders during the fourth quarter of 2009. With that in mind, the Remuneration Committee made the changes presented in this report.

We endeavoured to get better alignment between remuneration and individual accountability for the short-term delivery of our business

strategy, and to strengthen longer-term alignment with shareholder interests through increased executive shareholding. We also wish to demonstrate appropriate restraint in the current economic environment.

We are committed to continuing our dialogue with major shareholders over remuneration. Following the publication of the Annual Report and Form 20-F 2009, we will again be meeting major shareholders to listen to their feedback.

The following table provides an overview of the current Executive Directors' remuneration and the changes implemented in 2009 and proposed for 2010.

	Current policy	Changes to the policy
Base Salary	<ul style="list-style-type: none"> Referenced to companies of comparable size, complexity and global scope. The current comparator group consists of BP, Chevron, ExxonMobil and Total as well as a selection of top European-based companies. Salary review date is July each year. 	<ul style="list-style-type: none"> No salary increase for 18 months. There were no increases in July 2009 and there will be no increases until January 2011, except for promotional adjustments. Move salary review date from July to January.
Annual Bonus	<ul style="list-style-type: none"> Target levels (as % of base salary): Chief Executive Officer - 150% Other Executive Directors - 110% Maximum payout - 250% and 220%, respectively. Calculation of an Executive Director's annual bonus: <ul style="list-style-type: none"> Shell results at the end of the year are translated into a score between zero and two, by means of a predefined scorecard and REMCO's judgement. Bonus awards are based on this score multiplied by the target bonus levels. 	<ul style="list-style-type: none"> No change to target levels. No change to the calculation method. Added new performance measures for the 2010 annual bonus, being project delivery and a broader assessment of sustainable development. Introduced an individual performance component to the annual bonus to increase personal accountability for short-term results.
Long-term Incentive Plan (LTIP)	<ul style="list-style-type: none"> Award levels (as % of base salary): Chief Executive Officer - 300% Other Executive Directors - 240% Maximum payout 600% and 480%, respectively. Shareholding requirements - two times base salary over five years. The actual value delivered after three years depends on the relative performance of LTIP measures against other oil majors. 	<ul style="list-style-type: none"> No upward discretion for LTIP vesting in 2010. Introduced requirement for all LTIP shares to be held for two years following vesting. Increased the shareholding requirement to three times salary for the Chief Executive Officer.
Deferred Bonus Plan (DBP)	<ul style="list-style-type: none"> Under the DBP, Executive Directors are required to invest no less than 25% and can choose to invest up to 50% of their annual bonus in deferred bonus shares. Half of these deferred bonus shares are matchable with additional performance-related shares which can be earned on the same basis as the LTIP vesting. One free share is awarded on the purchase of four deferred bonus shares. 	<ul style="list-style-type: none"> Removed the free matching share awarded under the DBP to ensure all matching shares are tied to performance. No upward discretion for DBP vesting in 2010.

In addition, we took the following actions regarding our Executive Directors' remuneration in 2009:

Base salary	<ul style="list-style-type: none"> Set the salary for Chief Executive Officer Peter Voser at €1.5 million on his promotion with effect from July 1, 2009. Set the salary for Chief Financial Officer Simon Henry at €850,000, with effect from May 1, 2009, the date of his promotion to the position.
Annual bonus	<ul style="list-style-type: none"> Applied restraint and used downward discretion on the Shell Scorecard result, setting it at 1.10 from the mathematical result of 1.28. Set the actual bonuses for 2009 at €1,864,000, €1,422,000, and €542,000 for Peter Voser, Malcolm Brinded and Simon Henry, respectively.
Long-term incentives	<ul style="list-style-type: none"> Vested zero LTIP shares and zero performance-related matching DBP shares in March 2010. Peter Voser, Malcolm Brinded and Simon Henry all elected to put 50% of their Annual Bonus into the DBP.

Below is a table summarising 2009 compensation for Executive Directors. The amounts in the table reflect pro-rata adjustments according to the portion of the year in which Executive Directors were in office, where applicable. The earnings amount includes salary, bonus paid in 2010 for 2009 performance, and other cash and non-cash remuneration. The amounts shown as value of released DBP awards represent the value of matching shares delivered at vesting on bonuses from 2006, less the original amount deferred.

	SUMMARY COMPENSATION (UNAUDITED)				
	Peter Voser	Malcolm Brinded	Simon Henry	Jeroen van der Veer	Linda Cook
Earnings [A]	3,157	2,654	1,069	3,505	6,542
Value of released LTIP awards	690	801	240 [B]	1,373	687
Value of released DBP awards	-	(36)	-	(1)	-
Value of exercised share options	-	-	-	-	-
Total in euro	3,847	3,419	1,309	4,877	7,229
Total in dollar	5,350	4,755	1,820	6,784	10,055
Total in sterling	3,429	3,048	1,167	4,349	6,445

[A] More details can be found on page 70.

[B] Value of performance shares at release in March 2009, prior to Simon Henry's appointment as an Executive Director.

The report follows the UK requirements of the Companies Act 2006, the Large and Medium-sized Companies and Groups (Accounts and Reports) Regulations 2008, the Combined Code and the Listing Rules. It outlines the remuneration policies and individual remuneration details for Executive Directors and Non-executive Directors of the Company for the year ended December 31, 2009. The Board has approved this report and it will be presented to shareholders for approval at the AGM of the Company on May 18, 2010.

EXECUTIVE DIRECTORS

The Remuneration Committee (REMCO)

Following the 2009 AGM, REMCO engaged with major shareholders to understand their main concerns and get their input. The Committee engaged Deloitte LLP to provide an external perspective regarding remuneration policies and plans, their competitiveness, their alignment with corporate strategy, and their compliance with corporate governance requirements. External market data and plan valuations from Towers Watson supported our decision-making.

REMCO's key responsibilities in respect of Executive Directors include:

- Setting remuneration policy;
- Agreeing performance frameworks, setting targets and reviewing performance;
- Determining actual remuneration and benefits; and
- Determining contractual terms.

REMCO's Terms of Reference are reviewed regularly and updated, where necessary. You can find them on the Shell website www.shell.com/investor or you can ask the Company Secretary for copies. See inside back cover for details.

REMCO is currently made up of three independent Non-executive Directors:

- Hans Wijers (Chairman);
- Sir Peter Job; and
- Josef Ackermann.

Lord Kerr of Kinlochard stood down as a member of the Committee with effect from September 11, 2009.

See their biographies on pages 54 and 55 and their committee meeting attendance on page 78. Changes to REMCO membership during 2009 are described in the Corporate Governance section on page 80.

The following Board members were invited and attended REMCO meetings from time to time to provide their opinion on external advice and other remuneration issues:

- Jorma Ollila; and
- Lawrence Ricciardi.

Advice on various subjects including the Shell Scorecard, the remuneration of senior management, and the performance of the other Executive Directors was sought within Shell from:

- Hugh Mitchell, Chief Human Resources & Corporate Officer and Secretary to the Committee;
- Michael Reiff, Executive Vice President Remuneration, Benefits & Services;
- Peter Voser and Jeroen van der Veer, Chief Executive Officer and former Chief Executive, respectively.

How REMCO manages remuneration

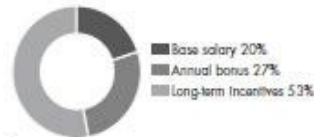
Shell is one of the world's largest independent oil and gas companies in terms of market capitalisation, operating cash flow and oil and gas production. On an ongoing basis, its most senior managers are asked to make decisions affecting multi-billion-dollar assets and investments. The Board agrees on a strategy for Shell. The Chief Executive Officer and Executive Directors execute this strategy. The Board tracks the

execution of the strategy, and REMCO ensures that Executive Directors' performance-based reward reflects how successfully this is done.

The Executive Director remuneration package is made up of a base salary, an annual bonus and a package of long-term incentives as well as a pension plan and other benefits.

There are two main long-term incentive programmes currently in use: the Long-term Incentive Plan (LTIP) and the Deferred Bonus Plan (DBP). The Restricted Share Plan (RSP) is available for retention purposes.

2009 PAY MIX FOR EXECUTIVE DIRECTORS



REMCO considers the connection between an Executive Director's pay and Shell's business strategy as critical. Most of the compensation package is therefore linked to the achievement of stretch targets that are consistent with the execution of Shell's strategy. The following remuneration policy principles explain how the long-term value of Executive Directors' pay is tied to Shell's future performance:

- Pay for Performance;
- Alignment with Shell's strategy;
- Competitiveness;
- Long-term alignment with shareholder interests;
- Consistency;
- Compliance and Risk Assessment.

PAY FOR PERFORMANCE AND STRATEGY ALIGNMENT

Over three-quarters of Executive Director compensation (excluding pension) is linked directly to the Company's performance.

Annual bonus

REMCO uses the annual bonus to focus on the short-term targets that the Board sets each year as part of the Business Plan and individual performance against these targets. These are the steps that Shell needs to take every year as the pathway to long-term growth. They are a balance of financial, operational, project delivery and sustainable development targets, captured in a scorecard. The targets are stretching but realistic. The scorecard is set and approved by REMCO. The outcome of the performance year is usually known in February of the next year, and REMCO translates this into a score between zero and two.

To better reflect Shell's short-term priorities from 2010 onwards, REMCO replaced the short-term TSR measure with a measurement of Project Delivery (20% weight) – on time and on budget – and placed a greater emphasis on cash generation (from 25% to 30% weight). It also expanded the sustainable development targets to include the Sustainable Asset Management (SAM) external assessment used by the Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI) for the oil and gas producers group. With these changes, the annual bonus performance metrics are more closely aligned with the year-by-year delivery of Shell's business plans and the safeguarding of Shell's licence to operate. REMCO exercises its judgement to make sure that the final annual bonus results for Executive Directors are in line with Shell's performance.

ANNUAL BONUS SCORECARD MEASURES FOR 2010 EXECUTIVE DIRECTORS AND SENIOR MANAGEMENT

Measure	Reason for the measure	Weight
Net cash from operating activities	Cash generated from operations that factors in the impact of commodity price fluctuations as well as business performance so that Executive Directors, like shareholders, share the effects of both.	30%
Operational excellence	Indicator of the full and effective use of resources – both facilities and people – according to the relevant business: hydrocarbon production, LNG sales or refinery availability.	30%
Project delivery	Assessment of projects' cost management and on-schedule delivery.	20%
Sustainable development	Indicator of safety performance and sustainable development performance, as reflected by a DJSI broad-base comparison within the Oil & Gas Producers Group.	20%

REMCO has also decided to strengthen the Executive Directors' individual accountability by increasing or decreasing their annual bonuses to take account of how well they have delivered against their own individual performance contract.

To summarise, the calculation of an Executive Director's annual bonus is:

Annual bonus = base salary × target bonus % × scorecard result × individual performance adjustment by REMCO.

ANNUAL BONUS LEVELS

	Target award (as a % of salary)	Maximum (as a % of salary)
Chief Executive Officer	150%	250%
Other Executive Directors	110%	220%

Long-term incentives

Consistent with the long-term nature of Shell's strategy, LTIP and DBP determine more than half of Executive Director remuneration. Both plans grant share-based awards linked to the future price and dividends of Royal Dutch Shell plc shares. Awards vest depending on performance against pre-defined measures and targets over a three year performance period. These plans focus on performance relative to the other oil majors: BP, Chevron, ExxonMobil and Total. They reward Executive Directors if Shell outperforms its peers on the basis of a combination of TSR, earnings per share (EPS) on the basis of current cost of supplies (CCS), net cash from operating activities and hydrocarbon production.

REMCO selected these measures because they underpin Shell's business strategy in various ways:

LONG-TERM INCENTIVE MEASURES

Measure	Reason for the measure	Weight
TSR growth	Assessment of actual wealth created for shareholders.	30%
EPS growth (on a CCS basis [A])	Indicator of the quality of revenue growth and cost management that underpins the TSR. Earnings on an estimated current cost of supplies basis takes into account the changes in the cost of supplies and thereby enables a consistent comparison with other oil majors.	30%
Net cash from operating activities growth	Source of dividends and capital expenditure commitments which support sustainable growth based on portfolio and cost management.	20%
Hydrocarbon production growth	Overall indicator of success in locating and developing reserves.	20%

[A] Earnings per share on a CCS basis is calculated in this way: the income attributable to shareholders is first adjusted to take into account the after-tax effect of oil-price changes on inventory before it is divided by the average number of shares outstanding. Without the adjustment, earnings per share is affected by changes in inventory caused simply by movements in the oil price.

These measures were introduced in 2009 to better reflect key business priorities and to address concerns by shareholders that a single TSR-based assessment was not appropriate. During 2009, REMCO discussed these measures further with major shareholders. REMCO therefore confirmed this broader assessment of competitive performance as the basis for long-term remuneration. For simplicity, we measure growth based on the data points at the beginning of the three-year performance period relative to the data points at the end of the period, using unadjusted publicly reported data. REMCO always approves award dates in advance.

TIMELINE FOR 2010 LTIP SHARE AWARDS



To increase shareholding further, REMCO decided in 2009 that for all future LTIP awards, Executive Directors should hold all vested shares (following payment of taxes) for a further two-year period after the three-year performance period.

LTIP AWARD LEVELS [A]

	Target award (as a % of salary)	Maximum payout (as a % of salary)
Chief Executive Officer	300%	600%
Other Executive Directors	240%	480%

[A] LTIP awards cannot exceed a target level of four times salary, as approved by shareholders.

Under the DBP, Executive Directors are required to invest no less than 25% and can choose to invest up to 50% of their annual bonus in deferred bonus shares. Half of these deferred bonus shares are matchable with additional performance-related shares which can be earned on the same basis as the LTIP vesting, see below.

Under the old DBP one free share was awarded on the purchase of four deferred bonus shares to encourage share ownership. REMCO has now decided to stop this practice, and from 2010 all matching shares will be performance-based.



The LTIP and DBP vest on the basis of relative performance rankings as follows:

RELATIVE PERFORMANCE RANKINGS	
Shell's overall rank against peers, taking into account the weightings of the four performance measures	Number of conditional performance shares ultimately awarded
1st	2 x initial LTIP award 2 x half of the deferred bonus shares
2nd	1.5 x initial LTIP award 1.5 x half of the deferred bonus shares
3rd	0.8 x initial LTIP award 0.8 x half of the deferred bonus shares
4th or 5th	Nil

Ultimately, our objective must always be to safeguard returns to shareholders. Therefore, if the TSR ranking is below median, the level of award that can be vested on the basis of the three other measures will be capped at 50% of maximum payout for LTIP and half of the deferred bonus shares for DBP.

To deliver shares under these plans, we use market purchased shares, when required, rather than issue new ones. To date, no shareholder dilution resulted from these plans, although the rules of the plans permit it.

Use of discretion

During the shareholder consultation process, REMCO confirmed that in future it would exercise upward discretion only after consulting major shareholders. In addition, REMCO confirmed upfront that, for awards vesting in March 2010, no upward discretion would be applied.

REMCO further noted that, since the new approach is based on four publicly reported, relative performance measures, the need for discretionary adjustments would, in any case, be rarer in future.

COMPETITIVENESS

Sound leadership is essential for long-term success; therefore attracting and retaining talented individuals is necessary for the delivery of Shell's strategy. REMCO determines remuneration levels by reference to companies of comparable size, complexity and global scope. The current key comparator group is BP, Chevron, ExxonMobil and Total as well as a selection of top European-based companies listed below. The spread provides a balanced mix across industries and geography.

EUROPEAN COMPARATOR GROUP

Allianz	Diageo	Rio Tinto
Anglo American	E.ON	Roche
AstraZeneca	GlaxoSmithKline	Siemens
AXA	HSBC	Unilever
Barclays	Nokia	Vivendi
BHP Billiton	Novartis	Vodafone
Deutsche Bank	Philips	

In certain circumstances, awards may be made under the RSP for retention purposes. Under the RSP, shares are subject to a restriction period of three years and are released with the addition of dividend shares if the individual remains in continuous service during this period. REMCO will retain discretion to reduce the number of shares vesting should either business or individual performance warrant review.

Due to the range of national social security and tax regimes involved, Executive Directors' pensions are maintained in their base country, the same as for other employees working internationally. Contribution rates for Executive Directors are the same as for other employees under these plans. REMCO will agree on retirement schedules with Executive Directors in order to plan effective leadership succession, taking into account applicable regulations and the individual's preferences.

SHAREHOLDING

REMCO believes that Executive Directors should align their interests with those of shareholders by holding shares in Royal Dutch Shell plc. In a business where it can take many years to reach a final investment decision on a project and many further years of construction before a facility comes on-stream, long-term shareholding properly aligns executive interests with those of shareholders better than any long-term incentive plan.

Executive Directors are therefore expected to build up shareholdings to the value of two times their base salary over five years. The Chief Executive Officer's required shareholding has been increased to three times salary.

REMCO periodically translates these guidelines into fixed shareholding targets. These numbers are currently set at 240,000 shares for the Chief Executive Officer and 100,000 shares for other Executive Directors. Details of all Executive Directors' shareholdings are found on page 58.

Until these targets are met, Executive Directors must (in the course of the relevant year) acquire shares to the value of at least 50% of the after-tax gain arising from any long-term incentive awards vesting from 2008 onwards. Once the targets have been met, they are required to hold the shares and maintain that level for the full period of their appointment as Executive Director.

CONSISTENCY

The remuneration structure is generally consistent for Executive Directors and senior managers of Shell. This consistency builds a culture of alignment to Shell's purposes and a common approach to sharing in Shell's success.

Executive Directors' benefits are also established in line with those for other employees on the basis of local market practices. Personal loans or guarantees are not provided to Executive Directors. They are not eligible to participate in all-employee share plans. They are employed under local Dutch terms and conditions – except for their pensions. Their base salary levels are therefore set in euro.

REMCO periodically monitors pay and employment conditions of other employees within Shell to ensure alignment and consistency with remuneration of senior managers and Shell's remuneration objectives. Given the current economic circumstances, REMCO reviewed 2010 salary increase budgets for countries where Shell has the majority of its employees. The salary freeze applied to Executive Directors was not imposed in the wider organisation.

COMPLIANCE AND RISK ASSESSMENT

REMCO takes its decisions in the context of the Shell General Business Principles. It also ensures compliance with applicable laws and corporate governance requirements when designing and implementing policies and plans.

REMCO ensures the remuneration structures and rewards meet risk-assessment tests to ensure that shareholder interests are safeguarded and that inappropriate actions are avoided. For example:

- Executive Directors' expenses are audited internally and reviewed by REMCO on a regular basis.
- All performance-based payments made to Executive Directors are subject to a 'claw-back' provision. This means that all incentives paid within 12 months of the first public issuance of the financial statements that require restatement due to material noncompliance will be subject to claw-back.
- The use of multiple performance measures for the annual scorecard and the revised LTIP ensure that unintended financial and behavioural consequences are mitigated.
- The measures taken to increase executive shareholdings ensure that executives bear the consequences of management decisions.

How REMCO managed remuneration in 2009

BASE SALARY

Following the remuneration review in 2009, REMCO decided to review and adjust base salary levels with effect from January 1 each year; in previous years the adjustment date was July 1. Recognising the economic turmoil during the year, REMCO decided to freeze Executive Directors' base salaries for 18 months until January 2011; this was supported by the Directors. The next salary review will be in January 2011.

BASE SALARY OF CURRENT EXECUTIVE DIRECTORS (UNAUDITED)

	€	Effective date
Peter Voser	1,500,000	July 1, 2009
Malcolm Brinded	1,175,000	July 1, 2008
Simon Henry	850,000	May 1, 2009

Simon Henry was on expatriate terms before he became Executive Director and for practical reasons REMCO decided to keep him on expatriate terms for the rest of 2009. As of January 2010 Simon Henry is employed on local terms, the same as other Executive Directors.

2009 SHELL SCORECARD FOR EXECUTIVE DIRECTORS

Measures	Unit	Weight	Score
Total shareholder return	%	25%	1.0
Net cash from operating activities	\$ billion	25%	0.9
Operational excellence		30%	1.4
Production	thousand boe/d	12%	1.3
Sales of liquified natural gas	mtpa	6%	0.9
Refinery and chemical plant availability	%	12%	1.6
Sustainable development	TRCF+	20%	2.0
Overall performance		100%	1.28

ANNUAL BONUS

Details of the 2009 Shell Scorecard outcomes can be seen in the Key Performance Indicators section on page 8.

2009 SHELL SCORECARD COMPONENTS



[A] Primarily based on number of reported cases of work-related injury, but also taking into account other sustainable development measures, details of which can be found in Shell's Sustainability Report 2009 to be published in May 2010.

2009 Assessment – Scorecard result set at 1.10

In assessing Shell's 2009 performance, REMCO noted that: the TSR was at the median value, being in third place; net cash from operating activities was on target at \$21 billion; operational excellence was above target, with hydrocarbon production at 3,142 thousand boe/d, LNG sales was at 13.4 mtpa and refinery availability at 93.3%; sustainable development was outstanding, with Total Recordable Case Frequency (TRCF) of 1.4 per million working hours being the lowest recorded level in Shell's history.

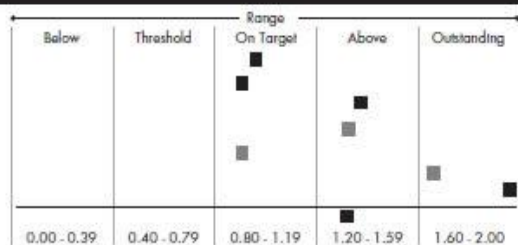
REMCO also noted that 20 people (1 employee, 19 contractors) sadly lost their lives while working for Shell; 2009 income was 52% lower than that of 2008 (although on target relative to the oil price over the year and above target relative to the gas price over the year); over 5,000 jobs were eliminated, including over 20% of senior jobs.

Overall, REMCO felt that the scorecard results did not reflect the overall competitive position and the need for improvement. Taking both Shell's overall performance as well as the external environment into account, REMCO sought to use restraint and lowered the scorecard result from 1.28 to 1.10.

Individual performance

An Executive Director's individual performance is also taken into account in determining his annual bonus. Individual performance is assessed against personal targets, and REMCO uses its judgement to reduce or increase the bonus as it deems appropriate to reflect how well the Executive Director met those targets.

REMCO assessed the individual performance of each Executive Director serving during 2009 and determined to make no further adjustment to their individual annual bonus.



2009 Annual bonuses

The target level of the 2009 bonuses was unchanged from 2008. Other than Malcolm Brinded, each Executive Director received a pro-rata bonus for the portion of the year they served as Executive Director. Hence, Chief Executive Officer Peter Voser received a bonus based on a target of 110% for the first six months and 150% for the last six months of 2009. Similarly, Chief Financial Officer Simon Henry received a bonus based on a target of 70% for the first four months and 110% for the last eight months of the year.

Taking into account the 2009 Shell Scorecard result, individual performances and the pro-rata portions, REMCO determined the annual bonuses payable for 2009 as: €1,864,000 for the Chief Executive Officer, €1,422,000 for Executive Director Malcolm Brinded and €542,000 for the Chief Financial Officer.

OTHER CASH AND NON-CASH EARNINGS

Executive Directors received: car allowances, representation allowances (which is a Dutch tax feature to simplify expenses related to business entertainment at home, amongst other things), transport to and from home and office, as well as employer contributions to insurance plans. Individuals who are not living in their base country received additional amounts for their children's school fees. The Executive Directors' 2009 Earnings table is on page 70.

LONG-TERM INCENTIVE PLAN

Vesting

In 2007 Executive Directors were granted a conditional award of performance shares under the LTIP. At the end of the performance period, which lasted from January 1, 2007 to December 31, 2009, Shell was ranked fifth amongst its peer group in terms of TSR. Therefore, zero shares were released under the LTIP.

Award

On February 2, 2010, REMCO determined to award the Chief Executive Officer a conditional award of performance shares under the LTIP with a face value of three times his base salary. For other Executive Directors the level of award was retained at 2.4 times base salary. On February 5, 2010, the following shares were awarded conditionally:

AWARDED SHARES	
	Total number of shares conditionally awarded
Peter Voser [A]	227,560
Malcolm Brinded [B]	148,660
Simon Henry [B]	107,541

[A] Royal Dutch Shell plc Class A shares.

[B] Royal Dutch Shell plc Class B shares.

For details of LTIP awards and releases see the Long-term Incentive Plan table on page 71.

DEFERRED BONUS PLAN

Vesting

In 2007 Executive Directors were granted conditional awards of matching shares under the DBP. The performance period was January 1, 2007, to December 31, 2009. Given that the performance condition of the DBP is consistent with that of the 2007 LTIP, REMCO decided to release zero performance-related matching shares under the DBP.

Award

Peter Voser, Malcolm Brinded and Simon Henry all elected to put 50% of their annual bonuses into the DBP on February 5, 2010, resulting in share awards as follows, half of which are matchable:

AWARDED SHARES	
	Deferred shares awarded
Peter Voser [A]	47,121
Malcolm Brinded [B]	37,474
Simon Henry [B][C]	17,607

[A] Royal Dutch Shell plc Class A shares.

[B] Royal Dutch Shell plc Class B shares.

[C] Simon Henry deferred 50% of his full year bonus.

For details of DBP awards and releases see the Deferred Bonus Plan table on page 72.

RESTRICTED SHARE PLAN

No RSP awards were made in 2009, nor did any outstanding awards vest. The award made to Linda Cook lapsed effective December 31, 2009. For details of outstanding awards, see the Restricted Share Plan table on page 72.

PENSION INTERESTS

During 2009 Peter Voser, Malcolm Brinded, Simon Henry, Jeroen van der Veer and Linda Cook accrued retirement benefits under defined benefit plans. Linda Cook also accrued retirement benefits under defined contribution plans. In addition to the standard Swiss pension arrangements, Peter Voser has an unfunded pension arrangement that was created in 2006 when pensionable salaries in the standard arrangements were capped following a change in Swiss regulations.

For details of accrued pension benefits see the Pensions table on page 74. The transfer values have been calculated in accordance with Actuarial Guidance Note GN11/UK.

BENEFITS

REMCO decided to discontinue the use of the representation allowance for Executive Directors' expenses as of 2010. Instead, business expenses will be reimbursed on an itemised basis, consistent with the global process for other staff. The 2009 representation allowances are included in the Earnings table, within cash benefits.

FORMER EXECUTIVE DIRECTOR - JEROEN VAN DER VEER

Jeroen van der Veer had intended to retire on June 30, 2008, after he had turned 60. But in 2007 the Board asked him to stay on as Chief Executive for an extra year. He agreed with the Board that an extra year of service as Chief Executive would provide stability and continuity for the management of the company.

Around the same time, Shell in the Netherlands introduced new pension plan rules, providing flexibility to retire between the ages of 55 and 65 but with an actuarial discount, along with lower accrual rates. Like other Dutch employees, he was required to accept the new regulations in order to remain in employment beyond his original retirement date. As Jeroen van der Veer was disadvantaged by this move, the Board agreed to a lump-sum payment of €843,000 to give him the same overall benefit that he would have accrued through to June 30, 2009 under the old regulations. This left him in the same position as if the pension regulations had not changed.

In respect of his service as Chief Executive, Jeroen van der Veer also received a pro-rata annual bonus for the first six months of the year, January 1 to June 30, 2009, of €1,650,000.

Jeroen van der Veer remains on the Board as a Non-executive Director, so his pension will be reported in future Directors' Remuneration Reports.

FORMER EXECUTIVE DIRECTOR - LINDA COOK

Linda Cook resigned as an Executive Director of the Company on June 1, 2009, following the changes in organisation and responsibilities of senior management referenced on page 11. Linda Cook had served Shell in various capacities for 29 years, of which the last six years as an Executive Director of the Company. As an Executive Director she had a contract of employment with Shell Expatriate Employment US Inc (SEEUS), governed by the laws of the Netherlands, where the Gas & Power business, which she led, was located. Dutch law makes provisions in certain areas that are different from those found in the UK.

At the time of her resignation as Executive Director, Linda Cook agreed separation terms with SEEUS, as follows:

- Linda Cook returned to the United States where she was employed by Shell Oil Company to support transition, particularly in the Gas & Power business, until December 31, 2009, which was agreed as her last day of employment.
- For the period of her employment with Shell Oil Company, Linda Cook's salary was set at \$1,400,000 (€1,035,000) per annum and she continued to participate in normal US benefits. Linda Cook received a performance bonus for 2009 in the amount of \$1,540,000 (€1,107,000).
- The separation agreement with Linda Cook provided for a severance payment of \$7,600,000 (€5,464,000). As Linda Cook's contract of employment was governed by Dutch law, this severance payment was calculated on the basis of the Dutch courts' formula, in line with prevailing Dutch employment law practice at the time the severance was agreed. The formula calculates compensation based on age, years of service and salary including bonus.
- Linda Cook's grants under the Long-term Incentive Plan, Deferred Bonus Plan and Share Option Plan continue and vest consistent with the plan rules. The grant under the Restricted Share Plan lapsed on December 31, 2009.

Executive Directors' contracts

Executive Directors' contracts that have been entered into with the companies are set out in the table below. Contracts for Executive Directors are governed by Dutch law, consistent with those of other Netherlands-based senior managers and staff. The contracts end by notice of either party or automatically at retirement.

EXECUTIVE DIRECTORS' EMPLOYMENT CONTRACTS		
Executive Director	Employing Company	Contract date
Peter Voser	Shell Petroleum N.V.	July 20, 2005
Malcom Brinded	Shell Petroleum N.V.	July 20, 2005
Simon Henry	Shell Petroleum N.V.	May 20, 2009
Jeroen van der Veer	Shell Petroleum N.V.	July 20, 2005
Linda Cook	Shell Expatriate Employment US Inc.	August 1, 2005

Contracts do not contain predetermined settlements for early termination. Under Dutch law, their contracts entitle them to the statutory notice period that applies for employees in the Netherlands. This is one month for an employee and up to a maximum of four months for the employer, depending on the duration of the employment contract concerned at the time of termination.

REMCO will recommend terms and conditions for any situation that arises where a severance payment is appropriate, taking into consideration applicable law and corporate governance provisions.

External appointments

The Board considers external appointments to be valuable in broadening Executive Directors' knowledge and experience. The number of outside directorships is generally limited to one, except when an Executive Director is within a year of retirement. The Board must explicitly approve such appointments. Executive Directors are allowed to retain any cash or share-based compensation they receive from such external board directorships.

EXTERNAL APPOINTMENTS		
Executive Director	Appointee organisation	Total fees rounded to the nearest thousand
Peter Voser [A]	UBS AG	CHF 425,000 as cash or vested shares held for four years.
Jeroen van der Veer [B]	Unilever N.V. and Unilever plc	€38,000 from the N.V. and £34,000 from the plc.
Linda Cook [B]	The Boeing Company	\$42,000 cash, \$54,000 stock units, deferred until retirement from Boeing service.

[A] Peter Voser will not be standing for re-election to the Board of UBS AG at its Annual General Meeting in April 2010.

[B] Fees are prorated according to the period Jeroen van der Veer (until June 30, 2009) and Linda Cook (until June 1, 2009) served as Executive Directors at Royal Dutch Shell plc.

NON-EXECUTIVE DIRECTORS

Remuneration policy

The Board determines the fees payable to Non-executive Directors (NEDs) of the Company, within a limit specified by the Articles of Association of €4,000,000. In 2009 the total amount of fees payable to NEDs was €2,119,000. Whilst the Board reviews NED remuneration levels periodically to ensure they are aligned with other major listed companies, no such review was undertaken in 2009. A review of the fee level for the Chairman of the Board was undertaken during the year; however, taking into account the economic environment, it was decided that no adjustments would be made in 2009.

The Chairman and the other NEDs do not participate in any incentive or performance-based remuneration plans, nor are there any pension arrangements. Also, personal loans or guarantees are not granted to Non-executive Directors. NEDs receive an additional fee of €4,500 for any Board meeting involving intercontinental travel – except for one meeting per year held in a location other than The Hague.

NON-EXECUTIVE DIRECTORS FEES STRUCTURE (UNAUDITED)		€
Chairman of the Board		750,000
NED Annual Fee		115,000
Senior Independent Director		55,000
Audit Committee		
Chairman [A]		45,000
Member		25,000
Remuneration Committee		
Chairman [A]		35,000
Member		17,250
Corporate and Social Responsibility Committee		
Chairman [A]		35,000
Member		17,250
Nomination and Succession Committee		
Chairman [A]		25,000
Member		12,000
Intercontinental Travel Fee		4,500

[A] The Chairman of a Committee does not receive an additional fee for membership in that Committee.

The earnings of the NEDs in office during 2009 can be found on page 75.

Pension interests

NEDs do not accrue any retirement benefits as a result of their Non-executive Directorships with the Company. During their services as employees, Jeroen van der Veer and Maarten van den Bergh accrued retirement benefits, which are summarised on page 74.

COMPENSATION OF DIRECTORS AND SENIOR MANAGEMENT

Shell paid and/or accrued a total amount of compensation of \$48,895,000 [A] (2008: \$57,985,000) for services in all capacities that Directors and Senior Management at Shell provided during the year ended December 31, 2009. In addition, Shell accrued a total amount of \$19,027,000 (excluding inflation), to provide pension, retirement and similar benefits for Directors and Senior Management during the year ended December 31, 2009.

[A] Compensation includes gains realised from long-term incentive awards released and share options exercised during the year.

Biographies of the Directors and Senior Management are found on pages 53-56.

DATA TABLES

	EARNINGS OF EXECUTIVE DIRECTORS IN OFFICE DURING 2009 (AUDITED)									
	Peter Voser		Malcolm Brinded		Simon Henry [A]		Jeroen van der Veer [A]		Linda Cook [A]	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
Salary	1,267	1,010	1,175	1,148	449	-	1,000	1,925	431 [B]	1,010
Bonus [C]	1,864	1,423	1,422	1,616	542	-	1,650	3,750	461	1,423
Cash benefits [D]	23	22	8	8	76	-	850 [E]	14	5,612 [F]	155
Non-cash benefits [G]	3	1	49	59	2	-	5	11	38	56
Total in euro	3,157	2,456	2,654	2,831	1,069	-	3,505	5,700	6,542	2,644
Total in dollar	4,390	3,592	3,692	4,140	1,486	-	4,875	8,338	9,099	3,869
Total in sterling	2,814	1,958	2,367	2,257	952	-	3,125	4,546	5,833	2,109

[A] Earnings for Simon Henry, Jeroen van der Veer and Linda Cook relate to their time as Executive Directors in 2009.

[B] In addition Linda Cook received a salary of €604,000 (\$817,000) and a bonus of €646,000 (\$898,000) for the remaining seven months of the year. Total base salary for the full year was €1,035,000 (\$1,400,000), bonus €1,107,000 (\$1,540,000).

[C] The annual bonus figures are shown in the table in their related performance year and not in the following year in which they are paid (see also the DBP table on page 72).

[D] Includes representation allowances, employer contributions to insurance plans, school fees, car allowances and tax compensation.

[E] Jeroen van der Veer received a lump sum cash payment of €843,000 to offset a loss in pension benefits caused by deferring his retirement and extending his service to June 30, 2009 (see pages 67-68 "Former Executive Director - Jeroen van der Veer").

[F] Linda Cook's severance payment of €5,464,000 (\$7,600,000) is included in Cash benefits along with other cash benefits explained in [D] (see page 68 "Former Executive Director - Linda Cook").

[G] Comprises life and medical insurance and company-provided transport for home to office commuting.

The aggregate amount paid to or receivable by Executive Directors from Royal Dutch Shell plc and other Shell companies for services in all capacities during the fiscal year ended December 31, 2009 was €16,927,000 (2008: €17,163,000).

Executive Directors' long-term incentive interests

The following tables show the LTIP, the DBP, the RSP and the share option interests of the Executive Directors in office during 2009.

LONG-TERM INCENTIVE PLAN										Audited		Unaudited			
Number of shares under award as at January 1, 2009 [A]	Original award	Dividend shares accrued in prior years [B]	Market price at date of award	Dividend shares accrued during the year [B]	Additional shares awarded/ (lapsed) during the year	Number of shares released during the year	Value of shares at release [thousands] [C]	Total number of shares under award as at December 31, 2009	Expected value of the performance share award [thousands] [D]	Potential gains as at December 31, 2009 [thousands] [E]					
											€	€	€	\$	€
Royal Dutch Shell plc Class A shares										€	€	€	\$	€	\$
Peter Voser															
2009 to 2011	128,074		19.40	8,257				136,331	2,320	3,103	–	–			
2008 to 2010	98,623	4,772	23.97	6,666	–	–	–	110,061	2,123	3,157	0	0			
2007 to 2009	78,751	6,963	26.12	5,527	–	–	–	91,241	1,753	2,417	0	0			
2006 to 2008	68,952	8,982	27.12	1,378	39,656	(39,656)	690	0	–	–	–	–			
Royal Dutch Shell plc Class B shares										€	€	€	\$	€	\$
Malcolm Brinded															
2009 to 2011	153,855		16.58	10,101				163,956	2,384	3,394	–	–			
2008 to 2010	114,201	5,433	17.58	7,855	–	–	–	127,489	1,801	3,587	0	0			
2007 to 2009	91,730	7,977	17.07	6,546	–	–	–	106,253	1,335	2,674	0	0			
2006 to 2008	81,191	10,363	19.33	1,662	46,608	(46,608)	717	0	–	–	–	–			
Simon Henry (Performance Share Plan Awards) [F]															
2009 to 2011	26,000		15.40	1,218				27,218	389	539	0	0			
2008 to 2010	26,000	950	20.15	1,769	–	–	–	28,719	531	1,042	379	546			
2007 to 2009	26,000	1,978	18.57	1,837	–	–	–	29,815	500	992	386	556			
Royal Dutch Shell plc Class A shares										€	€	€	\$	€	\$
Jeroen van der Veer															
2009 to 2011	309,358		19.40	19,945				329,303	5,603	7,496	–	–			
2008 to 2010	192,949	9,337	23.97	13,042	–	–	–	215,328	4,153	6,176	0	0			
2007 to 2009	156,202	13,812	26.12	10,962	–	–	–	180,976	3,478	4,793	0	0			
2006 to 2008	137,168	17,868	27.12	2,742	78,889	(78,889)	1,373	0	–	–	–	–			
Royal Dutch Shell plc Class A ADRs										\$	\$	\$	\$	\$	\$
Linda Cook															
2009 to 2011	64,971		49.23	4,116				69,087	2,983	–	–	–			
2008 to 2010	49,058	2,386	71.66	3,259	–	–	–	54,703	3,158	–	–	–			
2007 to 2009	39,378	3,474	68.02	2,715	–	–	–	45,567	2,283	–	–	–			
2006 to 2008	34,798	4,476	64.89	726	20,000	(20,000)	919	0	–	–	–	–			

[A] The 2009 award was made on January 30, 2009.

[B] Dividend shares are performance related and accumulate each year at an assumed notional LTIP award of 100% and a dividend payment of 100%. When an award vests, dividend shares will be awarded as if the vested shares were held from the original award date.

[C] The vested awards were delivered on April 30, 2009 at a share price of €17.41 for Peter Voser and Jeroen van der Veer, £15.39 for Malcolm Brinded and \$45.95 for Linda Cook.

[D] The expected value of the 2009 awards is equal to 87.71% of the face value of the conditional awards. The expected value of the TSR-related conditional performance shares has been calculated on the basis of a Monte Carlo pricing model. Currently, the Monte Carlo model is considered the most appropriate way to value a plan with a relative market condition such as TSR. In respect of the three non-market measures, a statistical equal probability of ranking outcome has been used. The valuations were provided by Towers Watson after which a risk of forfeiture discount was applied.

[E] Potential gains represent the value of the conditional shares awarded in previous years under the LTIP at the end of the financial year. This is calculated by multiplying the fair market value of the shares of Royal Dutch Shell plc, at December 31, 2009, by the number of shares under the LTIP that would vest based on the achievement of performance conditions as determined by TSR up to December 31, 2009.

[F] All performance shares awarded to Simon Henry were awarded under the Performance Share Plan (PSP) prior to his appointment as an Executive Director. The expected values of the PSP awards have been calculated on the basis of a Monte Carlo pricing model, adjusted with PSP conditions. The 2009 PSP award date was March 10, 2009. The 2007 award vested at 61% on March 10, 2010. More information about the Performance Share Plan can be found on page 134.

DEFERRED BONUS PLAN (AUDITED)										
Number of shares under award as at January 1, 2009 [B]										
Awards [A]	Number of shares deferred from the bonus [C]	Non-performance related matching shares awarded at grant	Dividend shares accrued in prior years [D]	Market price at date of award	Dividend shares accrued during the year [D]	Performance related matching shares released	Dividend shares accrued on the performance related matching shares	Number of shares released/ (lapsed) during the year	Value of shares at release (thousands) [E]	Total number of shares under award as at December 31, 2009
Royal Dutch Shell plc Class A shares										
Peter Voser										
2009 to 2011	36,687	9,171		19.40	2,957					48,815
2008 to 2010	14,690	3,673	888	23.97	1,241					20,492
2007 to 2009	21,477	5,369	2,374	26.12	1,884					31,104
2006 to 2008	9,722	2,431	1,462	27.32	241	1,215	170	15,241	265	
Royal Dutch Shell plc Class B shares										
Malcolm Brinded										
2009 to 2011	44,073	11,018		16.58	3,617					58,708
2008 to 2010	34,022	8,505	2,023	17.58	2,925					47,475
2007 to 2009	25,017	6,254	2,719	17.07	2,232					36,222
2006 to 2008	23,046	5,762	3,405	19.54	585	2,881	399	36,078	555	
Royal Dutch Shell plc Class A shares										
Jeroen van der Veer										
2009 to 2011	96,674	24,168		19.40	7,791					128,633
2008 to 2010	60,200	15,050	3,641	23.97	5,086					83,977
2007 to 2009	39,050	9,763	4,315	26.12	3,427					56,554
2006 to 2008	35,459	8,865	5,335	27.32	878	4,433	621	55,591	968	
Royal Dutch Shell plc Class A ADRs										
Linda Cook										
2009 to 2011	18,612	4,652		49.23	1,473					24,737
2008 to 2010	14,615	3,654	888	71.66	1,213					20,370
2007 to 2009	10,740	2,685	1,184	68.02	926					15,535

[A] Awards made in 2007, 2008 and 2009 refer to the portion of the 2006, 2007 and 2008 annual bonus, respectively, which was deferred, and the related accrued dividends and matching shares.

[B] The 2009 award was made on January 30, 2009.

[C] Representing the proportion of the annual bonus that has been deferred and converted into notional share entitlements (deferred bonus shares), in which there is no beneficial ownership. The value of the deferred bonus shares awarded for 2009 is also included in the annual bonus figures in the Earnings of Executive Directors table on page 70.

[D] Representing dividends accumulated since the award on the number of shares equal to the deferred bonus shares awarded.

[E] The vested awards were delivered on April 30, 2009 at a share price of €17.41 for Peter Voser and Jeroen van der Veer and £15.39 for Malcolm Brinded.

RESTRICTED SHARE PLAN (AUDITED)									
Number of shares under award as at January 1, 2009 [A]									
Type of share	Original award	Dividend shares accrued in prior years	Market price at date of award	Dividend shares accrued during the year	Number of shares released/ (lapsed) during the year	Value of shares at release/ (lapse) (thousands)	Total number of shares under award as at December 31, 2009	Value of shares as at December 31, 2009 (thousands)	
Peter Voser	RDSA	45,877	1,264	€22.56	3,039	-	50,180	€1,059	
Malcolm Brinded	RDSB	52,941	1,413	£17.50	3,569	-	57,923	£1,049	
Linda Cook [B]	RDS-A ADR	22,989	645	\$70.12	1,497	(25,131)	0	0	

[A] Restricted share awards were made on August 1, 2008, following shareholder approval at the 2008 AGM.

[B] Consistent with the terms of her termination, the award made to Linda Cook lapsed on December 31, 2009.

SHARE OPTIONS (AUDITED)										
	Number of options under award as at January 1, 2009	Number of options exercised during the year	Number of options under award as at December 31, 2009	Grant price [A]	Exercisable from date	Expiry date	Realisable gains as at December 31, 2009		Realised gains on options exercised during the year	
							(thousands) [B]			
Royal Dutch Shell plc Class A shares										
				€			€	\$	€	\$
Malcolm Brinded	50,000	–	50,000	31.05	21/03/05	20/03/12	–	–	–	–
	230,000	–	230,000	18.41	19/03/06	18/03/13	620	893	0	0
Jeroen van der Veer	67,500	–	67,500	29.77	23/03/03	22/03/10	–	–	–	–
	80,000	–	80,000	31.30	26/03/04	25/03/11	–	–	–	–
	105,000	–	105,000	31.05	21/03/05	20/03/12	–	–	–	–
	300,000	–	300,000	18.41	19/03/06	18/03/13	809	1,165	0	0
	300,000	–	300,000	20.65	07/05/07	06/05/14	137	197	0	0
Linda Cook	212,600	–	212,600	21.34	05/11/07	04/11/14	–	–	–	–
Royal Dutch Shell plc Class B shares										
				€			€	\$	€	\$
Peter Voser	229,866	–	229,866	15.04	05/11/07	04/11/14	708	1,143	0	0
Malcolm Brinded	52,797	–	52,797	17.58	23/03/03	22/03/10	28	46	0	0
	4,022	–	4,022	19.59	13/11/03	12/11/10	–	–	–	–
	39,968	–	39,968	19.21	26/03/04	25/03/11	–	–	–	–
	229,866	–	229,866	13.89	07/05/07	06/05/14	972	1,569	0	0
Simon Henry [C]	12,872	–	12,872	19.21	26/03/04	25/03/11	–	–	–	–
	16,694	–	16,694	18.20	21/03/05	20/03/12	–	–	–	–
	22,728	–	22,728	12.74	19/03/06	18/03/13	122	197	0	0
	32,583	–	32,583	13.89	07/05/07	06/05/14	138	222	0	0
Royal Dutch Shell plc Class A ADRs										
				\$			\$		\$	
Linda Cook [D]	43,750	–	43,750	60.75	08/03/02	07/03/11	–	–	–	–
	35,000	–	35,000	54.35	21/03/03	20/03/12	–	202	–	0
	70,500	–	70,500	40.64	19/03/04	18/03/13	–	1,373	–	0

[A] The grant price is the average of the opening and closing share prices over a period of five successive trading days prior to and including the day on which the options are granted (not at a discount).

[B] Represents the value of unexercised share options granted in previous years, calculated by taking the difference between the grant price of the option and the fair market value of the shares of Royal Dutch Shell plc at December 31, 2009, multiplied by the number of shares under option at December 31, 2009. The actual gain realised, if any, will depend on the market price of the Royal Dutch Shell plc shares at the time of exercise.

[C] All stock options awarded to Simon Henry were awarded prior to his appointment as an Executive Director.

[D] Prior to her appointment as an Executive Director, Linda Cook was awarded US dollar-based options.

Shell suspended share option grants in 2005 in favour of conditional share awards under the LTIP and the DBP. The share options listed above relate to Royal Dutch Shell plc shares and have a 10 year term.

The price range of the Royal Dutch Shell plc Class A shares listed at the Euronext Exchange during the year was €15.27 to €21.46 and the market price at the year end was €21.10. The price range of the Royal Dutch Shell plc Class B shares listed at the London Stock Exchange

during the year was £13.15 to £18.97 and the market price at the year end was £18.12. The price range of the Royal Dutch Shell plc Class A ADRs listed at the NYSE during the year was \$38.29 to \$63.75 and the market price at year end was \$60.11.

During 2009 Executive Directors did not realise gains from exercised share options.

	PENSIONS (AUDITED)						THOUSANDS	
					Accrued pension			
	At December 31, 2009		Increase over the year		Increase over the year (excluding inflation)			
	CHF	\$	CHF	\$	CHF	\$		
Peter Voser [A]	1,154	1,120	388	377	388	377		
	£	\$	£	\$	£	\$		
Malcolm Brinded [B]	568	917	16	25	14	22		
Simon Henry [B]	304	490	135	219	135	218		
	€	\$	€	\$	€	\$		
Jeroen van der Veer [C]	1,527	2,201	195	281	184	265		
Maarten van den Bergh [D]	677	975	4	5	(2)	(2)		
		\$		\$		\$		
Linda Cook [E]		1,753		453		430		

	PENSIONS (AUDITED)						THOUSANDS	
					Transfer values of accrued benefits			
	At December 31, 2009		At December 31, 2008		Increase over the year less Director's contribution		Increase in accrued pension over the year (excluding inflation) less Director's contribution	
	CHF	\$	CHF	\$	CHF	\$	CHF	\$
Peter Voser [A]	13,308	12,915	8,490	8,041	4,745	4,605	4,402	4,272
	£	\$	£	\$	£	\$	£	\$
Malcolm Brinded [B]	13,518	21,821	12,888	18,752	602	972	302	488
Simon Henry [B]	5,575	8,999	2,695	3,922	2,849	4,600	2,450	3,955
	€	\$	€	\$	€	\$	€	\$
Jeroen van der Veer [C]	23,742	34,218	20,301	28,605	3,363	4,847	1,739	2,506
Maarten van den Bergh [D]	9,770	14,080	9,590	13,512	91	131	(21)	(30)
		\$		\$		\$		\$
Linda Cook [E]		24,849		11,500		13,350		6,091

[A] The pension values for Peter Voser include all pension benefits. This includes a capped defined benefit pension in the Swiss pension fund based on salary up to a cap of CHF 821,000 and benefits for salary in excess of this level in an individual savings account and an unfunded benefit promise. As at December 31, 2009, his capped defined benefit pension was CHF 389,000 and the transfer value in respect of this benefit is CHF 4,438,000. The individual savings account was CHF 2,386,000 at the end of the year. The balance of CHF 6,483,000 will be provided through an unfunded pension arrangement.

[B] Malcolm Brinded and Simon Henry elected to have their benefits in the Shell Contributory Pension Fund restricted to the applicable lifetime allowance with any excess provided from an unfunded defined benefit scheme (Shell Supplementary Pension Plan). This promise of delivery is contained in the aggregate values presented in the table, and therefore not disclosed separately.

[C] The pension values for Jeroen van der Veer are based on a retirement date of June 30, 2009. The increase in his pension is partly due to an enhancement related to a change in his pension terms with regard to accrual up to January 1, 2006, and partly due to exchange of widower's pension for additional member pension in line with pension fund plan regulations. The transfer value of his pension excludes pension payments made to Jeroen van der Veer during 2009, which amounted to approximately €765,000.

[D] Maarten van den Bergh retired from the board as NED on May 19, 2009. The values relating to the Shell Petroleum Company Limited Managing Directors' Pension Scheme are accrued in sterling and have been converted into euro at the rate of exchange on December 31, 2009.

[E] Linda Cook's pension and the transfer value of her pension increased significantly during the year as a result of:

- 1) achieving immediate pension eligibility, a standard provision of the plan for all employees when a certain age and service threshold is reached, which entitled Linda to draw her pension at age 60 instead of 65 without reduction for early payment; and at the same time
- 2) vesting in certain enhanced pension arrangements offered to Linda Cook upon her promotion to senior leadership on July 1, 1997. These arrangements, which have now been discontinued, were a normal provision of senior leadership remuneration in the US at the time and consist of:
 - (i) five additional years of pensionable service;
 - (ii) entitlement to draw her pension at age 55 instead of 60 without reduction for early payment;
 - (iii) definition of final salary changed from a three year average of salary plus bonus to one year average of salary plus three year average of bonus.

The greatest impact on the increase in transfer value of \$13,350,000 relates to 1) and (ii) above. Because these early pension benefits only vested in 2009, they were not included in previously reported transfer values. In addition, the company contributed a total of \$237,000 (from January 1 to June 1, 2009) to the Shell Provident Fund for US employees and the Senior Executive Group Deferral Plan, both of which are defined contribution plans.

Non-executive Directors	2009		2008	
	€	\$	€	\$
Josef Ackermann	132	184	80	117
Maarten van den Bergh [A]	51	71	127	186
Sir Peter Job	146	202	143	208
Lord Kerr of Kinlochard	207	288	189	277
Wim Kok	162	225	155	226
Nick Land	145	202	134	196
Christine Morin-Postel	160	223	145	213
Jorma Ollila [B]	750	1,043	750	1,097
Lawrence Ricciardi	163	227	171	250
Jeroen van der Veer [C]	66	92	-	-
Hans Wijers [D]	137	190	-	-

[A] Maarten van den Bergh retired from the board on May 19, 2009.

[B] Jorma Ollila receives no additional payments for chairing the Nomination and Succession Committee. He does have the use of an apartment when on business in The Hague.

[C] Jeroen van der Veer was appointed on July 1, 2009.

[D] Hans Wijers was appointed on January 1, 2009.

Additional statutory disclosure

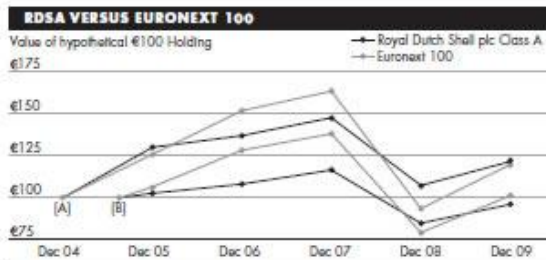
PERFORMANCE GRAPHS

The graphs below compare, on the basis required by the UK Companies Act 2006, Schedule 8 of the Large and Medium-sized Companies and Groups (Accounts and Reports) Regulations 2008, the TSR performance of Royal Dutch Shell plc over the past five financial years with that of the companies comprising the Euronext 100 share index and the FTSE 100 share index.

The Board regards the Euronext 100 and the FTSE 100 share indices as appropriate broad market equity indices for comparison, as they are the leading market indices in Royal Dutch Shell plc home markets.

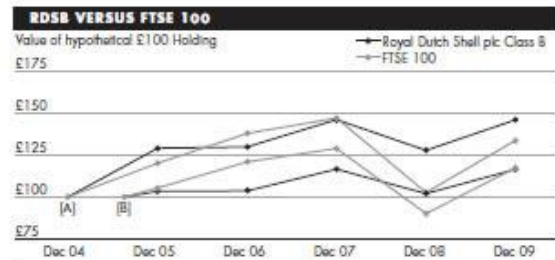
HISTORICAL TSR PERFORMANCE OF ROYAL DUTCH SHELL PLC CLASS A SHARES

Growth in the value of a hypothetical €100 holding [A] over five years and [B] since the Unification on July 20, 2005. Euronext 100 comparison based on 30 trading day average values.



HISTORICAL TSR PERFORMANCE OF ROYAL DUTCH SHELL PLC CLASS B SHARES

Growth in the value of a hypothetical £100 holding [A] over five years and [B] since the Unification on July 20, 2005. FTSE 100 comparison based on 30 trading day average values.



Signed on behalf of the Board

Michiel Brandjes
 Company Secretary
 March 15, 2010

Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

CEO, succescriteria en beloningssystemen: impact op verloop

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-accountancy en financiering**

Jaar: **2010**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

Bollen, Lien

Datum: **26/05/2010**