

## COLUMN

JOS LEYS &amp; WIM VANDEKERCKHOVE

*Bonusdansen op andere muziek*

De financiële crisis heeft de aandeelhouders van banken geleerd dat het niet zo verstandig is rianten bonussen te betalen voor het opbouwen van balansposities die mogelijk later zuur worden of zelfs toxisch blijken. Net zo onverstandig zijn bonussen op basis van omzet, vooraleer de klanten daadwerkelijk hebben afgerekend.

Het vel van de beer verkopen voor hij is geschoten, is speculatie. De bonus van de manager gaat immers ten koste van de aandeelhouderswaarde, waarvan nog niet zeker is of ze wel was gecreëerd. Financiële orthodoxie maant aan tot voorzichtigheid. Om de gevolgen te beperken, voorziet men bonussen daarom van een terugnameclausule ('claw back').

Wat geldt voor omzet of balans-

waarde, geldt ook voor niet-financiële criteria. Het is nu mode om aandeelhouders te laten stemmen over het verbinden van bonussen aan het behalen van niet-financiële criteria, zoals werknemer- en klantentevredenheid of ecologische indicatoren.

Niet alleen is dat mogelijk een slecht financieel risico, zoals bij de financiële criteria. Bovendien is het verband met het finale ondernemingsresultaat zeker veel losser en aanzienlijk complexer. Wat als de topmanager zijn aandacht focust op de bonuscriteria in plaats van op het ondernemingsdoel? Wat als hogere medewerkertevredenheid ten koste van de klanten gaat? Of als ze gepaard gaat met overbodig milieubeslag door het aanhouden van overcapaciteit en

verouderde werkmethode? Spreekt redelijke medewerkertevredenheid trouwens niet voor zich? En is klantentevredenheid niet sowieso een onderdeel van de creatie van aandeelhouderswaarde? Zijn voortdurende innovatie, eco-efficiëntie en zuinigheid niet altijd een fiduciaire plicht in gedelegeerde bedrijfsvoering? Daarvoor extra belonen, lijkt toch op het toekennen van een bonus aan ambtenaren die op tijd op het werk verschijnen?

Zo bekeken is het verschijnsel een manoeuvre om de bonusdansen voort te zetten op andere muziek, nu het creëren van aandeelhouderswaarde een heel wat uitdagender opdracht is geworden dan in het voorbije decennium. Bovendien is, uit de aard van de zaak, de informatiekloof tussen managers-insiders en buitenstaanders-belonders nog groter dan doorgaans al het geval is.

De variabelen lenen zich ook makkelijker tot manipulatie dan

een eenvoudige financiële criteria. De methodologie van tevredenheidsmeting is nu eenmaal minder robuust dan boekhoudkundige regels. Enkel de kneusjes onder de managers zouden er niet in slagen deze bonussen te behalen.

Vast staat in elk geval, dat de kosten van opvolging en controle heel wat hoger zijn dan in het geval van financiële variabelen, die sowieso al worden gemeten en geauditeerd.

Die hogere kostprijs vormt een sterk economisch argument. De

zwakkere of onbestaande link met het ondernemingsdoel, de veel grotere informatiekloof en de hogere fraudegevoeligheid zijn drie ethische redenen om bijzonder terughoudend te zijn.

Van sociaal verantwoordelijke financiële tussenpersonen, beleggings- en pensioenfondsen, verzekeringsmaatschappijen en banken mag men daarom verwachten dat zij op de aandeelhoudersvergadering negatief stemmen over de introductie van dergelijke bonuscriteria. De voorzichtigheid gebiedt het hun. Bevorderen van toekomstige risico's en hogere kosten is bovendien strijdig met hun fiduciaire verantwoordelijkheid, ook al kan het eventjes het imago opkrikken bij financieel minder subtiele waarnemers.

Door gemotiveerd tegen te stemmen vermijden ze ook dat we eerlang werken aan terugnameclausules voor deze bonussen. Namelijk wanneer achteraf zou blijken dat werknemerstevredenheid vaak immobiliserende zelfgenoegzaamheid was, dat klanten hun business terugschroefden ondanks toegenomen tevredenheid, of wanneer zou blijken dat milieubeslag slechts partieel was bekeken en berekend.

In het andere geval moeten ze daar alvast werk van maken - dat was een van de lessen uit de crisis.

■ **Jos Leys** is senior researcher voor de Dexia Chair in Ethics and Finance, KULeuven. **Wim Vandekerckhove** is senior lecturer aan de University of Greenwich Business School in Londen.

## Merkenbeleid verdient gunstiger fiscaliteit

De creatieve sector in België kijwt weg, en ons potentieel aan innovatieve merkbouwers is onderbenut. 'Merkencoördinatiecentra' kunnen de wereldwijde merken naar hier halen en het tij keren.

**M**erken moeten. De toenemende substitutiegraad van het aanbod, de distributiemacht en de globalisering dwingen producenten en dienstverleners om merken te bouwen. In een maatschappij waar het aanbod zich steeds minder materieel kan onderscheiden, moeten producenten en dienstverleners juist meer investeren in hun immateriële activa. Ze moeten investeren in hun merk.

Een merk bouwen is een proces van lange adem. Jarenlang investeren is een noodzaak bij de opbouw van een consistent en consequent merkbeeld en -imago. Met als doel om bij klanten voorkeur en loyaliteit te creëren voor een product of een dienst. Dan kunnen aanbieders een premie aanrekenen voor hun product of dienst. Die premie gaat vervolgens in de winst of wordt gebruikt voor verdere merkinvesteringen.

Maar hoe zit het met die merkinvesteringen? Een investering is een opoffering in tijd, geld of mankracht voor een doel op lange termijn. Zo ook het bouwen van een merk. Alle uitgaven met het oog op het bouwen en onderhouden van een merk moeten worden gezien als merkinvesteringen. Bijvoorbeeld alle investeringen in productontwikkeling, reclamecampagnes, productlanceringen, evenementen of sponsoring. Uit bedrijfseconomisch standpunt zijn merkinvesteringen een vorm van gemengde investeringen. Een deel heeft betrekking op de onderhoudskosten van een merk en een ander deel op de uitbouw ervan.

### TESTVIJVER

Commercieel België is het erover eens dat merken een investering zijn, en beseft dat merken belangrijk zijn om economisch te kunnen concurreren, te overleven. Maar de realiteit is dat er amper grote Belgische merken zijn. De beslissingsmacht over internationale merken is niet in België aanwezig of trekt weg uit België. Ons land is een importland geworden op merkenvlak. De meeste merken die we hier consumeren, zijn noch hier geproduceerd, noch in Belgische handen. Hoe keren we het tij? Hoe kunnen we onze troeven uitspelen om weer mee te spelen? Hoe worden we een exportland van en voor merken?

De internationale marketinggemeenschap beschouwt België als de testvijver om Europa binnen te komen. Waarom? Omdat België wordt gezien als Europa in zakformaat. Nergens in de wereld vind je op amper 30.000 km<sup>2</sup> zo een verscheidenheid aan culturen, distributievormen, consumenten, regelgeving en medialandschap, in een vrij stabiele politieke en bedrijfseconomische omgeving.



**Erik Saelens**

- **Is** consultant en interim-manager met expertise in brand marketing en communicatie. Hij is nu directeur strategie bij het communicatiebureau Brandhome.
- **Stelt vast** dat België door de internationale marketinggemeenschap zeer goed aangeschreven staat als testvijver om Europa binnen te komen, maar dat de beslissingsmacht hier niet ligt.
- **Stelt voor** een gunstige fiscaliteit voor merken in te voeren, door bedrijven merkerelateerde inspanningen op hun balans te laten boeken als investeringen.

En die unieke situatie levert ook unieke creatieve profielen, creatieve marketeers, creatieve merkbouwers. Maar we benutten dat potentieel onvoldoende. Een van de oorzaken is dat we in België geen enkel kader hebben om merken en de bijbehorende investeringen te stimuleren. Dat is een blinde vlek in de ambitie om Belgische bedrijven en merken te helpen een plek in de wereld te veroveren.

### FISCALITEIT

Door een aantal slimme fiscale maatregelen in te voeren, kunnen we het tij keren. Kunnen we van een creatief importland een creatief exportland maken. En tegelijkertijd kunnen we de wegwijnende creatieve sector in België ook de hand toesteken. In een samenleving waar het aanbod niet schaars is, maar waar ideeën schaars zijn, moet een ineenstorting van de creatieve sector voorkomen wor-

den. Want innovatie start met ideeën, met creativiteit.

Hoe moeten die maatregelen eruitzien? Een merk is een investering, en dus moet er in België een fiscaal regime komen waar merkinvesteringen als volwaardige investeringen behandeld worden. Binnen- en buitenlandse ondernemingen moeten de vrijheid krijgen om hun merkerelateerde investeringen (deels) op hun balans te boeken als investering, en niet direct en integraal als kosten ten laste van hun jaarrekening te nemen.

Merkinvesteringen activeren op de balans heeft tal van voordelen. De bestedingen blijven op peil, want uitgaven voor merkinvesteringen hebben dan meer kans om budgettrondes en -cuts te overleven. Bovendien zal er een zekere marktverruiming plaatsvinden. Kleine en middelgrote bedrijven krijgen de kans, de keuze om te investeren in hun merken en kunnen bijgevolg de concurrentie in binnen- en buitenland beter aan.

Er is dan ook meer transparantie. Want de waarde van merken kan dan op de balans worden ingeschreven als een investering, als een commercieel actief dat in de toekomst een bepaalde opbrengst zal genereren. Dat is in lijn met de moderne en internationale boekhoudregels om als bedrijfje 'true value' te laten zien, om transparant te zijn. Transparant over de werkelijke waarde van je merken.

### COÖRDINATIECENTRA

Topadvocaat Jean-Pierre Blumberg van Linklaters gaat in zijn redenering nog een stap verder wanneer hij het idee hoort. Creëer het juiste fiscaal kader en haal alle wereldwijde merken naar België. Zo een regeling kan lijken op wat al bestaat voor patenten en octrooien in België. 80 procent van de inkomsten uit octrooien kan onder bepaalde voorwaarden worden vrijgesteld van belasting. Dan kan je vanuit zogeheten brand coordination centra (merkencoördinatiecentra) de geactiveerde merken wereldwijd via royalty's uitbaten. En koppel er bepaalde voorwaarden aan die ten goede komen aan de Belgische creatieve sector. Bijvoorbeeld dat een deel van de uitgaven voor creatieve concepten in België moet besteed worden. Dan krijg je zowel een extra economische impuls van de creatieve sector als extra fiscale inkomsten voor de overheid.

Merkwaarde kunnen activeren op de balans is een sluitend verhaal, met tal van voordelen. Vanzelfsprekend vaart de creatieve sector hier wel bij. Dat zal jobs creëren. Dat zal wereldwijd de beste creatieve profielen aantrekken. Dat zal sterke merken creëren en laten floreren. Dat zal een solide Belgische creatieve sector neerzetten die internationaal doorbreekt. Creëer het fiscale kader zodat België zijn creatieve potentieel kan ontsluiten, en zet de Belgische creatieve sector weer op een groeipad. Wie niet groot is, moet slim zijn. Dat is de creatieve welvaartsstaat van morgen.

**België wordt gezien als Europa in zakformaat. We benutten dat potentieel onvoldoende.**

## Zekerheid over job én loopbaan

Vakbonden zijn minder tegen grotere arbeidsmobiliteit dan men voorhoudt, werkgevers zijn het minder genegen dan wordt aangenomen.

### Jean-Marie De Baene

- **Is** directeur van de studiedienst van het Vlaams ABVV.
- **Vindt** de zogenaamde oubolligheid van bonden een hardnekkige mythe.
- **Wacht** op extra middelen van de Vlaamse regering voor loopbaanbegeleiding.

**J**an Denys pleit in zijn column (*De Tijd*, 26 maart) voor een ander arbeidsmarktparadigma. Het referentiepunt is dan niet langer het bedrijf, maar de hele arbeidsmarkt. Een shift van jobzekerheid naar werkzekerheid, zeg maar. De vakbonden zijn daar helemaal niet klaar voor, beweert Denys. De werkgevers kunnen rekenen op iets meer clementie: ze hebben nog veel pleinvrees.

Het is een mythe dat vakbonden enkel kiezen voor zekerheid binnen het bedrijf en daarmee eens te meer bewijzen hoe oubollig ze denken en werken. De redenering houdt ook een impliciete werkschap in: wil je broodnodige maatschappelijke veranderingen realiseren, reken dan maar niet te veel op de vakbonden.

Vakbonden kiezen wel degelijk voor een bredere werkzekerheid. Waarom zouden werknemers zich moeten binden aan die ene werkgever en daarmee kansen op een betere job links laten liggen? De vakbonden komen op voor een zo gelijk mogelijk speelveld, waardoor mobiliteit op de arbeidsmarkt mogelijk wordt zonder een te groot verlies aan sociale bescherming. De vakbonden liggen immers aan de basis van collectieve regelingen, zoals een interprofessioneel minimumloon en sectorale barema's. Ze komen op voor een sterke sociale bescherming, omdat net in zo'n context werknemers vrijer worden om hun loopbaan - voor een deel althans - in eigen handen te nemen. De bonden maken ook werk van afspraken en arrangementen die een grotere mobiliteit mogelijk moeten maken: recht op opleiding, recht op loopbaanbegeleiding, recht op kwalitatief outplacement. En het zijn de bonden die opkomen voor overdraagbaarheid van rechten en voordelen, zoals aanvullend pensioen en complementen op het bruggpensioen.

### FLEXICURITY

Zijn de werkgeversorganisaties en de ondernemingen zelf wel even sterke voorvechters van arbeidsmobiliteit? Onze ervaring leert dat bedrijven hun 'medewerkers' graag binden aan het bedrijf, opleiding vaak beperken tot een deel van de werknemers, die opleiding vaak functie- en bedrijfsspecifiek invullen (en dus minder overdraagbaar naar andere bedrijven of jobs), en outplacement zo goedkoop en dus zo kort mogelijk proberen te organiseren. Soms zijn ze voorstander van de opname in de arbeidsovereenkomst van een concurrentiebeding of opleidingsbeding. Loopbaanbegeleiding, die mensen ondersteunt bij het maken van keuzes over hun carrière, wordt door werkgevers wantrouwig bekeken als

**Onze ervaring leert dat bedrijven hun 'medewerkers' graag binden aan het bedrijf.**

iets dat hen 'op ideeën zou kunnen brengen'.

Dat we als vakbond kritische vragen stellen bij het concept van flexicurity, heeft met volgende elementen te maken:

1. De voorstanders nemen te vaak hun wensen voor werkelijkheid. Dat nog geen sprake is van werkzekerheid op de arbeidsmarkt is een open deur intrappen. Dat bewijzen de 220.000 werkzoekenden in Vlaanderen. Werkzekerheid op de arbeidsmarkt is dus zeer relatief. Zeker bij laagconjunctuur, maar voor 'kansengroepen' ook wanneer het economisch weer beter gaat.

2. De kansen op arbeidsmobiliteit en werkzekerheid zijn ongelijk verdeeld. De 'high potentials' vinden doorgaans wel hun weg. Laaggeschoolden en kansengroepen hebben het vaak moeilijker.

3. Nochtans wordt deze vermeende flexicurity vaak misbruikt om bepaalde rechten van werknemers als voorbijgestreefd af te doen, of erger nog, als hindernissen voor een goed functionerende arbeidsmarkt. Denk aan voorstellen om het recht op tijdskrediet te vervangen door zelf op te sparen tijd, om de werkloosheidsuitkeringen te beperken in de tijd, of om vervroegde uittredingsregelingen af te schaffen.

4. Overschat de voordelen en aantrekkingskracht van arbeidsmobiliteit niet. Voor werknemers is een job meer dan een kostwinning die men op een draffe inruilt voor een andere job. Voor velen houdt een job ook een sociale en vertrouwde omgeving in. Een 'zekere' job blijft een referentie, ook buiten de arbeidsmarkt. Wie al eens een lening of huurcontract heeft proberen afsluiten en ondanks 'grote inzetbaarheid' enkel een arbeidscontract van enkele weken kon voorleggen, zal dat bevestigen.

5. Een te grote mobiliteit kan voor bedrijven inderdaad een verlies aan ervaring en knowhow inhouden. Waarom zouden ze anders een groot voorstander zijn van tijdelijke werkloosheid en crisistijdskrediet? Precies om de knowhow in huis te houden in afwachting van betere tijden.

Werknemers hebben recht op een maximale werkzekerheid, door hun kansen binnen hun job maximaal gaaf te houden en door hun kansen op de externe arbeidsmarkt te versterken. We hebben een combinatiemodel nodig. Ons sociaaloverlegmodel is succesvol geweest om dergelijke evenwichten tussen oude en nieuwe rechten te realiseren. En de overheid kan helpen. Bijvoorbeeld door wat meer te investeren in loopbaanbegeleiding. Vlaanderen heeft daar nog geen extra middelen voor uitgetrokken.

### COLOFON DE TIJD

ADRES  
Mediafin  
Havenlaan 96c, bus 309 1000 Brussel  
Tel. +32 (0)2 4231611, op werkdagen van 8u30 tot 18u

ABONNEMENTEN & DISTRIBUTIE  
Tel. (0)20/55150  
Fax +32 (0)2 454.28.32  
abo@tijd.be

REDACTIE  
Tel. +32 (0)2 42318.40, Fax +32 (0)2 4231815  
Lezers: reacties@tijd.be,  
Persberichten: persberichten@tijd.be, Opinie: opinie@tijd.be

REKENING  
Mediafin: 402-7058051-21  
BTW-NUMMER  
404.800.301

ADVERTENTIES  
Trustmedia  
Tel. (0)2 422 05 11, Fax (0)2 422 05 10,  
info@trustmedia.be

**mediafin**

DE TIJD is een uitgave van Mediafin

ALGEMEEN DIRECTEUR  
Dirk Velghe

OPERATIONEEL DIRECTEUR  
Dieter Haerens

REDACTIEDIRECTEUR  
Frederik Delaplace

FINANCIEEL DIRECTEUR  
Arnaud Delmarcelle

VERANTWOORDELIJKE UITGEVER: DIRK VELGHE, HAVENLAAN 96C, BUS 309, 1000 BRUSSEL