

# BV Rendement

## Dit artikel wordt u aangeboden door BV Rendement

BV Rendement is het nieuws- en adviesmagazine voor directeuren-grotaandeelhouders en ondernemers in het MKB. In BV Rendement leest u maandelijks praktische artikelen over onder meer fiscale wet- en regelgeving, financiële zaken en arbeidsrechtelijke onderwerpen én alle overige actuele informatie met betrekking tot uw bedrijfsvoering.

BV Rendement biedt u onder andere:

- nieuws over veranderende wet- en regelgeving;
- rubrieken met concrete adviezen en tips die u direct in de praktijk kunt brengen;
- artikelen over ondernemerskwesties als het gebruikelijk loon, de auto van de zaak en ontslagrecht;
- marktanalyses over onder meer arbodienstverleners, tankpassen en incassobureaus;
- wekelijkse e-mailservice met het allerlaatste nieuws;
- een aanvulling op de inhoud van elke uitgave met praktische, online tools.

Kijk voor meer informatie of een proefabonnement op [www.rendement.nl/bvblad](http://www.rendement.nl/bvblad)

## INTERESSANTE OPTIES VOOR UW BONUSSYSTEEM

# Hou ze een extra vette worst voor

**Het klinkt zo makkelijk. Als uw bv goed verdient, wordt het personeel ook royaal beloond met bonussen. Uitmuntende prestaties van individuele werknemers worden soms nog eens extra beloond. Simpel en rechtvaardig. Toch hebben bonusregelingen de neiging om uit te groeien tot onbegrijpelijke constructies. Het effect van een bonus gaat hiermee verloren.**

Een bonussysteem is meestal geen eenvoudige dertiende maand, maar een combinatie van omzettafels, key performance indicatoren (KPI'S) en winstgevendheid van de bv. Dat is niet alleen ingewikkeld, u sorteert als werkgever ook niet het gewenste effect. Als het bonussysteem onbegrijpelijk is, of werknemers het idee hebben dat ze geen invloed hebben op het behalen van de bonus, gaat er geen stimulans meer van uit. Erger nog: het beloningsbeleid kan dan een averechts effect hebben. Werknemers raken gefrustreerd als zij de indruk hebben dat zij buiten hun schuld niet langer een bonus krijgen.

## Psychologisch

Een belangrijk deel van het effect van de bonus is psychologie. Hoe complexer een beloning en hoe langer het personeel erop moet wachten, des te lager is de waarde in de ogen van de ontvanger. Een boekwerk met berekeningen doet misschien tot op de cent nauwkeurig recht aan ieders inspanningen, maar het stimulerende effect gaat dan volledig verloren. In dat kader is het ook interessant om uw werknemers eens zelf mee

te laten denken over een beloningssysteem. Dat klinkt simpel en voor de hand liggend, maar bijna niemand doet het. Werkgevers steken liever zelf veel tijd in het uitdenken van regelingen, die uiteindelijk maar op matig enthousiasme van de werknemers kunnen rekenen. Overdrijf niet. Waar stevige bonussen worden uitgekeerd, ontstaat onvermijdelijk in meer of mindere mate een bonuscultuur. De kredietcrisis heeft geleerd hoe schadelijk dat kan zijn voor een onderneming. Werknemers richten zich met een bonus voor ogen op kortetermijn successen, nemen onverantwoorde risico's en concentreren

zich op hun eigen belang in plaats van op het belang van de onderneming.

## Aandelen

Een klassieke en minder gevaarlijke manier om werknemers te laten meedelen in de successen van uw bv, is de uitgifte van aandelen. Door werknemers aandeelhouder te maken vergroot u hun betrokkenheid bij uw bv. Belangrijke werknemers, die u graag aan uw bv bindt, zullen minder snel overstappen naar de concurrent als zij zelf aandeelhouder zijn. Het bezit van aandelen motiveert werknemers bovendien om bij te dragen aan een optimaal resultaat, juist ook op de langere termijn. Van oudsher zijn het vooral beursgenoteerde ondernemingen die hun werknemers laten participeren met aandelen en opties. Zij hebben dagelijks zicht op de ontwikkeling van de waarde van het bedrijf. Dat maakt werknemersparticipatie gemakkelijk: de werknemer weet precies waar hij aan toe is. Voor de meeste bedrijven is die

## Fiscus gaat voor uw beloningsplannen liggen

De fiscus maakt het de werkgever die zijn werknemers wil belonen met aandelen niet gemakkelijk. De uitgifte van gratis aandelen aan werknemers wordt gezien als salaris, zelfs als het gaat om aandelen in een start-up die nog geen winst maakt. De eerste vraag die de fiscus zich stelt, is hoeveel de aandelen waard zijn. Dat is een bron van conflicten. Aan uw werkne-

mer wilt u duidelijk maken dat de aandelen een grote waarde vertegenwoordigen door de enorme potentie die de onderneming heeft.

De Belastingdienst wilt u er juist van overtuigen dat de aandelen – in ieder geval op dat moment – nog vrijwel niets waard zijn. Dat is een frustrerend en tijdrovend dilemma.

## FOKKE & SUKKE SNAPPEN NOOIT HOE ZO'N BONUS IS OPGEBOUWD

HET IS STEEDS WEER  
EEN VERRASSING...

...OF 'IE UIT VIJF OF  
ZES CIJFERS BESTAAT

RGvT

mogelijkheid er niet. U zult niet dagelijks in de gaten hebben hoe de waarde van uw aandelen zich ontwikkelt. Bovendien is die waarde voor discussie vatbaar.

### Start-up

Toch is het ook voor bv's in het mkb goed mogelijk om werknemers aandelen toe te kennen. Sterker nog: voor start-ups is aandelenparticipatie door werknemers ideaal. Start-ups hebben vaak geen liquiditeit ter beschikking om belangrijke werknemers een riante bonus te betalen. Tegelijkertijd bestaat voor het betalen van zulke bonussen alle aanleiding. De inzet en pioniersmentaliteit van werknemers die samen met u een nieuwe bv uit de grond stampen, zouden beloond moeten worden. Het ontbreekt de start-up aan cash, maar niet aan potentie. Een beloning in aandelen kan veel meer waard blijken te zijn dan een bonus in geld. Als de start-up eenmaal van de grond gekomen is, is de waarde van de aandelen verveelvoudigd. Dat is althans de hoop en de bedoeling. Als uw werk-

nemers daar ook in geloven, zullen zij graag beloond worden in aandelen.

### Zeggenschap

Het is een mooi gebaar om werknemers te laten meeprofiten van de waarde-stijging van uw bv, maar aan aandelen is in principe ook stemrecht verbonden. Het is niet nodig dat werknemers ook zeggenschap krijgen op aandeelhouders-niveau. Meedelen is mooi, maar uw bv is geen communistische heilstaat. Voor werknemers heeft de zeggenschap die verbonden is aan een paar procent van de aandelen geen toegevoegde waarde, terwijl u er alleen maar last van zou hebben. Het houden van een algemene vergadering van aandeelhouders (ava) is voor u als dga een papieren aangelegenheid. Zou u aandeelhouders naast u hebben, dan moet u uitnodigingen verzenden en een vergadering beleggen. Daar zit niemand op te wachten. Het stemrecht is los te koppelen van de waardeontwikkeling van de aandelen. Een aantal jaar geleden was het fenomeen SAR-regeling

(stock appreciation right) populair. Bij deze methode krijgen werknemers een recht in de vorm van virtuele aandelen. Deze rechten volgen precies de koers van echte aandelen. Op vooraf bepaalde momenten heeft de werknemer de mogelijkheid om zijn virtuele aandelen te 'oogsten' door deze te verkopen aan zijn werkgever. U kunt werknemers tegenwoordig ook voorzien van stemrechtloze aandelen. Die aandelen geven gewoon recht op dividend en vertegenwoordigen een aandeel in het bedrijf, maar de bezitter mag niet aanschuiven bij de ava.

### Certificeren

Nog praktischer is het om aandelen te certificeren. U heeft dan namelijk ook geen notaris meer nodig voor de overdracht. Het is onnodig omslachtig en duur om met iedere werknemer langs de notaris te gaan. Certificaten van aandelen kunnen vrij verhandeld worden, desgewenst ook tussen werknemers onderling. U kunt een percentage overdragen aan een stichting administratiekantoor (STAK). U vormt zelf het bestuur van deze STAK. De stichting certificeert vervolgens de aandelen. De certificaten vertegenwoordigen de economische waarde van de aandelen (inclusief het recht op dividend) en worden uitgegeven aan werknemers. Het stemrecht blijft bij de aandelen zelf, die worden beheerd door de stichting (bestuurd door u). U behoudt dus de volledige zeggenschap en de certificaten kunnen zonder formaliteiten verhandeld worden. Het enige nadeel zit hem in de terminologie: het bezit van aandelen klinkt nu eenmaal aantrekkelijker dan het bezit van certificaten. De uitgifte van aandelen of certificaten hoeft niet beperkt te blijven tot traditionele werknemers. Dat is achterhaald in een tijd waarin ongeveer één miljoen zzp'ers actief zijn. Ook trouwe zzp'ers of zelfs leveranciers kunt u bij de ontwikkeling van uw bv betrekken door de uitgifte van certificaten.

*Bert van Mieghem, advocaat bij Wybenga Advocaten, e-mail: [vanmieghem@wybenga-advocaten.nl](mailto:vanmieghem@wybenga-advocaten.nl)*