

# Een fair beloningssysteem

(deel 3)

FNV Bondgenoten pleitte midden in het debat over de bonusgekte voor een maximumsalaris voor topbestuurders. Directiesalarissen zouden de vier ton niet mogen overstijgen. Dat is ongeveer 20 keer het bruto minimum loon, wat weer gelijk is aan het salaris van de directeur van de Nederlandse Bank Nout Wellink. Maar waarom is vier ton een redelijk bedrag? Hoe kom je daarop uit? Een gesprek met Reward Analyst bij Bureau Baarda, Patricia de Wit, over wat 'redelijk', 'rechtvaardig' en fatsoenlijk is in Nederland lonenland.

## Hoe bepaal je wat 'redelijk' is?

Twee vormen van rechtvaardigheid liggen ten grondslag aan beoordelingen over redelijkheid: ruilrechtvaardigheid en verdelende rechtvaardigheid. Ruilrechtvaardigheid is een gevoel van wat eerlijk is als we iets ruilen met een ander. Hierbij speelt de economische marktwerking een dominante rol. Denk maar aan [www.marktplaats.nl](http://www.marktplaats.nl). De geboden prijs ervaren we als eerlijk. Verdelende rechtvaardigheid heeft te maken met een eerlijke verdeling van beschikbare goederen of geld binnen een groep. Denk hierbij aan de verdeling van het eten (of de toetjes) binnen een gezin. Deze twee vormen van rechtvaardigheid spelen een rol in al onze beoordelingen van wat goed en niet-goed is.

## Kunnen we deze rechtvaardigheidseisen ook gebruiken bij het salaris voor topbestuurders?

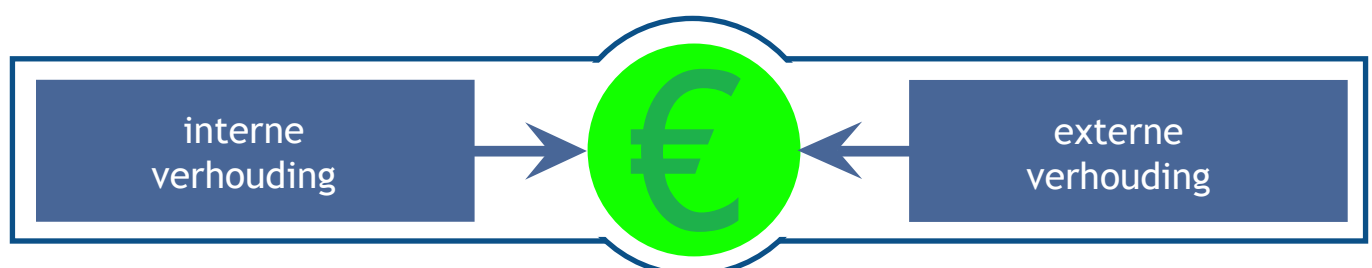
Ja! Deze twee grondvormen van rechtvaardigheid spelen ook een rol in de beoordeling of vier ton een redelijk bedrag is voor een topbestuurder.

## Hoe dan?

Ruilrechtvaardigheid heeft te maken met marktconformiteit: wat wordt in de markt betaald voor een bepaalde functie. Verdelende rechtvaardigheid heeft te maken met een eerlijke verdeling van het beschikbare geld binnen een onderneming. Het gaat dan om interne salarisverhoudingen. Om een rechtvaardig topsalaris vast te stellen moet je dus enerzijds kijken naar wat elders wordt betaald (marktvergelijking). En anderzijds moet er één salarisstructuur komen die voor het hele bedrijf de salarissen bepaalt, vanuit één onderliggend principe. Dan kan je een prima salarisstructuur ontwikkelen die voor iedereen, inclusief de topbestuurders, een marktconform salaris biedt!

## Maar gebeurt dat ook voor de vaststelling van topsalarissen?

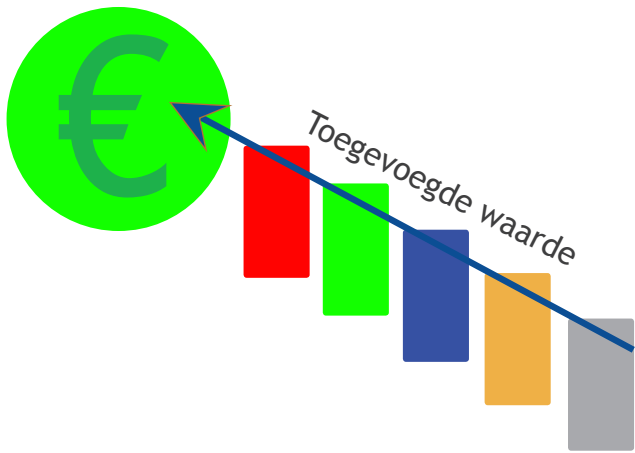
Nee. Tenminste, lang niet altijd. Dat komt ook door de nadruk in de media op de hoogte van enkele uitzonderlijke topsalarissen. Daardoor is er enkel aandacht voor ruilrechtvaardigheid en dus voor de marktwerking. Deze eenzijdige



*Fatsoenlijke topsalarissen worden bepaald door een juiste balans tussen interne en externe verhoudingen*

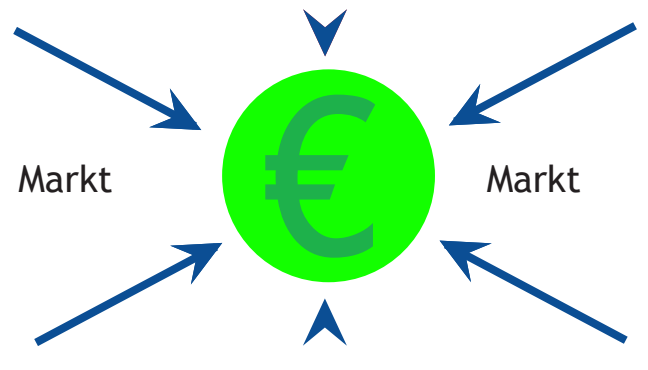
## Verdelende rechtvaardigheid

Binnen de organisatie zijn de inkomsten te verdelen. Een gedeelte van deze inkomsten wordt besteed aan personeelskosten, cq. beloning. Voor het vaststellen van beloningen wordt gekeken naar de interne verhoudingen. De beloning moet rechtvaardig voelen ten opzichte van wat anderen binnen de organisatie verdienen.



## Ruil rechtvaardigheid

De waarde van de directeur wordt in dit model bepaald door naar externe verhoudingen te kijken, wat is de kwaliteit en inspanning van de directeur waard op de markt. De beloning moet rechtvaardig voelen ten opzichte van vergelijkbare functies in de markt.



kijk zorgt voor angst voor weglopen van topbestuurders en hun ondernemingen naar het buitenland. Daar komt dan nog de neiging bij om vooral naar boven te vergelijken: wie verdient er meer? Dat versterkt de opwaartse druk. Het ondergeschoven belang van intern vergelijken voor het vaststellen van topsalarissen was al eerder door de commissie Frijns geconstateerd. Maar daarna is er weinig mee gebeurd. Salarisstructuren lopen in bedrijven vaak tot het Management Team niveau. Daarboven wordt vaak alleen nog maar naar ruilrechtvaardigheid gekeken, naar de marktwerking dus.

### En wat noemen jullie 'fatsoenlijk', die vier ton?

Bureau Baarda is een groot voorstander van fatsoenlijk belonen. We weten waarover we het hebben. We zijn gespecialiseerd in beloningsonderzoek. Als wij de salarisontwikkelingen in de markt analyseren en doortrekken naar de top van een bedrijf, komen wij op precies hetzelfde bedrag uit als FNV Bondgenoten, namelijk vier ton! Dat de FNV een redelijk voorstel doet staat wat ons betreft dus buiten kijf.

### En die bonussen, hoe kijken jullie bij Bureau Baarda daar tegenaan?

De salarisgrondslag van de top is nu nog te vaak vervuild met oneigenlijke elementen, zoals omzet, rendement, aantal medewerkers. Dat is principieel onjuist. Die zaken horen thuis in de prestatietoeslag of bonus, niet in het vaste loon. In een fatsoenlijk salarissysteem is er een juiste balans tussen het vaste en het variabele deel, de bonus. De vaste component moet de toegevoegde waarde belonen:

het probleem oplossend vermogen. Deze vorm van beloning waardeert de persoonlijke ontwikkeling. Als de persoon in kwestie in zijn leerproces vordert krijgt hij er meer geld bij. Wie kan zwemmen, verleert dat immers zijn leven lang niet meer. Dat is zo ongeveer de gedachte hierachter. Anders ligt dat voor de variabele beloning. Die waardeert de inzet en prestaties op korte termijn. Directeuren met focus op de lange termijn moeten dus niet erg veel variabele beloning ontvangen. Variabele beloningen tot een maximum van 25 - 30 procent werken goed. Dan is er voldoende balans tussen korte - en lange termijn belangen.

### En dan blijft er nog een top-top, toch?

Die 'fatsoenlijke' vier ton is niet genoeg om de absolute top te betalen. We spreken dan over de conerndirecteuren van bedrijven die globaal opereren en in divisies zijn georganiseerd. Daar gelden andere normen voor. Eigenlijk is het jammer dat daar zoveel ophef over is. In die zin kunnen wij ons wel vinden in het standpunt van het Nederlands Genootschap van Directeuren (NCD), die zegt dat de exorbitante salarissen slechts een heel kleine minderheid van het topsegment betreft. Wij constateren met hen dat maar heel weinig directiesalarissen boven de vier ton uitkomen. Dat wil nog niet zeggen dat al die salarissen op de interne verhoudingen zijn gebaseerd. Het predicaat fatsoenlijk krijgen ze daarom van ons alleen als de interne verhoudingen, dus verdelende rechtvaardigheid plus probleem oplossend vermogen uitgangspunt waren bij de berekening van het topsalaris. ■