

Topbeloningen transparant en vanzelfsprekend

MAAR ZE ZIJN VAAK TE HOOG OF TE WILLEKEURIG

De publieke verontwaardiging over topsalarissen duurt nu al jaren en wil niet gaan liggen. Sinds premier Kok in 1997 sprak over 'exhibitionistische zelfverrijking' zijn er veel pogingen geweest om de gemoederen tot bedaren te brengen en algemeen aanvaarde normen te formuleren. Maar het vraagstuk van topbeloningen wordt meestal niet rationeel genoeg benaderd. Terwijl dat wel mogelijk is.

In 2003 stelde de Commissie Tabaksblat een code voor die zou moeten gelden voor bestuurders van beursgenoteerde bedrijven. In 2004 probeerde de Commissie Dijkstal hetzelfde voor de publieke sector. De Balkenende-norm ontstond: het salaris van de minister-president werd het maximumsalaris in overheidsorganisaties. De Commissie Frijns kwam in 2008 met een nieuw pleidooi voor zelfregulering en zelfbeheersing in bedrijven. Tot nu toe hebben deze inspanningen nog niet het gewenste resultaat gehad. Deels heeft dat natuurlijk te maken met de vrijheid van ondernemen. Die brengt met zich mee dat 'de markt' zijn eigen normen stelt. Naar die norm richten zich vervolgens ook anderen, met name semipublieke organisaties en ngo's. Maar de verklaring zit ook in iets anders. Topbeloningen vormen een vraagstuk dat meestal niet rationeel genoeg wordt benaderd - ook niet wanneer de beslissers (commissarissen en andere toezichthouders) zelf de behoefte voelen aan meer systematiek. Daardoor lopen ze in meer sloten dan nodig is.

Paal en perk. Uit alle discussies en alle codes blijkt dat men bij het denken over topsalarissen vooral aandacht schenkt aan absolute bedragen. De Balkenendenorm komt daaruit voort. We willen 'paal en perk' stellen, en verlangen maxima waar iedereen zich aan te houden heeft. Door

deze focus op absolute bedragen worden we allemaal aangesproken op ons gevoel van wat ik noem: 'ruilrechtvaardigheid' (zie figuur 1). De onuitgesproken veronderstelling is dat de waarde van een goed of dienst geheel wordt bepaald door schaarste: de werking van de vrije economische markt bepaalt wat een individu mag verlangen in ruil voor zijn prestaties. De publiciteit over dit onderwerp doet een eenzijdig beroep op dit gevoel van ruilrechtvaardigheid. In kranten en websites verschijnen met regelmaat topsalarissen van bekende Nederlanders en bestuurders. Dergelijke publicaties leiden tot extern vergelijk. Er was een tijd waarin van openbaarheid van inkomens een matigend effect werd verwacht. In de praktijk gaat er ook een opdrijvend effect van uit, doordat bestuurders zich gaan richten naar zwaarder betaalde collega's bij andere bedrijven. De discussie wordt veel evenwichtiger als we ook gaan denken in termen van 'verdelende rechtvaardigheid' (zie figuur 2). Verdelende rechtvaardigheid gaat over de

vraag wat een eerlijke verdeling is van de taart. De absolute hoogte van het salaris van de directeur wordt dan niet meer als een op zichzelf staand discussiepunt beschouwd, los van andere. We gaan het hebben over de verhoudingen in de betalingen aan alle medewerkers binnen een organisatie, en de daaraan ten grondslag liggende redenen. Redenen die te maken moeten hebben met verschillen in toegevoegde waarde voor de organisatie. Dit zet de discussie op een andere voet. Het salaris van de directeur wordt niet langer alleen bepaald door vergelijking met andere directeurs. Het antwoord wordt óók in de eigen organisatie gevonden.

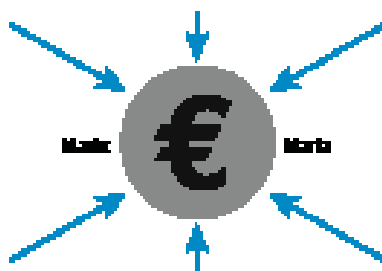
Aristoteles. Ruilrechtvaardigheid en verdelende rechtvaardigheid zijn begrippen uit de ethiek, het recht en de politieke filosofie. De onderverdeling gaat terug op de Ethica Nicomachea van de Griekse filosoof Aristoteles. Zowel ruilrechtvaardigheid als verdelende rechtvaardigheid stellen hun eigen eisen aan het beloningssysteem. In beide gevallen onderscheid ik er twee (zie ook figuur 3). Sommige daarvan worden systematisch veronachtzaamd of verward met andere.

Eis 1: Een juiste grondslag

De grondslag voor het vaste en variabele deel van het salaris is van belang voor de effectiviteit van de beloning. Baarda besteedt in zijn boeken uitgebreid aandacht aan de juiste grondslagen. Ook Thierry behandelt in zijn werk de uitgangspunten voor vaste en variabele beloning. De vaste component moet de toegevoegde waarde belonen: het probleemoplossend vermogen. Dit is namelijk de stabiele kwaliteit die iemand meebrengt, een kwaliteit die niet makkelijk leerbaar (of afleerbaar) is en waarin anderen, met andere kwaliteiten, hem niet kunnen vervangen. De salarisgrondslag -voor het vaste deel-

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.



Figuur 1.



Laat de bovenste etages van het loongebouw logisch aansluiten op de rest.

van de top is echter vaak vervuld met on-eigenlijke elementen, zoals omzet, rendement of aantal medewerkers. Dat is principieel onjuist. Die zaken horen thuis in de prestatietoelage of bonus, niet in het vaste loon. Variabele beloning waardeert de inzet en prestaties op korte termijn. Directeuren van wie we een focus op de lange termijn verlangen, moeten we naar verhouding niet te veel variabele beloning geven. Dietz concludeert in zijn proefschrift (2009) dat een juiste synergie tussen verschillende HR-strategieën het meest effectief is. Dat geldt ook voor een salarissysteem: Een deugdelijk salarissysteem hanteert een juiste balans tussen het vaste en het variabele deel (zie ook tabel 1 bij dit artikel). Wat de meest geschikte mix is, hangt af van de omstandigheden en de doelstellingen van de onderneming en valt moeilijk in zijn algemeenheid vast te stellen. De gezichtspunten waar het van afhangt vallen wel aan te geven. Maar niet binnen het bestek van dit artikel.

Eis 2: Zorgvuldige selectie referentie

Bij het bepalen van het juiste salaris voor een directeur wordt vaak gegrepen naar het middel van een benchmarkonderzoek. Zo wil men aan de weet komen wat 'gebruikelijk' of marktconform is. Poels geeft in zijn boek "Functiewaardering en belonen" aan

Slechts twee variabelen. Branche en organisatiegrootte.

wat de eisen zijn aan deze salarisvergelijkingsonderzoeken. Natuurlijk dient het onderzoeksbureau in de gekozen referentiemarkt over beloningsdata te beschikken, verkregen via een aselechte steekproef, met voldoende grote steekproefomvang en een goede dekkinggraad. Hetgeen vaak mis gaat in een dergelijk onderzoek is de zorgvuldige keuze van de referentiemarkt.

Het selecteren van een beperkte 'peer-groep' is onvoldoende en eigenlijk per definitie oneerlijk. Een gerichte vergelijking met externe partijen, vooral als het om partijen gaat die de directeur zelf als 'peers' beschouwt, brengt altijd een opwaartse beweging op gang, of men dat nu wil of niet. Bestuurders willen doorgaans op of boven de mediaan beloofd worden (mediaan betekent: er zijn evenveel gevallen waarin de waarde hoger ligt, als gevallen waarin lagere waarden worden gevonden). Doordat iedereen op of boven de mediaan wil uitkomen, ontstaat vanzelf een opwaartse



Verschillen mogen best. Als ze maar niet willekeurig zijn.

>> spiraal. De vergelijking dient zich te richten op slechts twee variabelen: branche en organisatiegrootte. Niet op meer elementen, want dan wordt er al meteen zo gericht vergeleken dat er bij voorbaat naar een resultaat wordt toegeredeneerd en kan men niet meer generaliseren.

Eis 3: Een gelijke verdelingsmaatstaf

We komen nu op het terrein van de verdeelde rechtvaardigheid. Hiervan is sprake wanneer de manier waarop het geld in een organisatie wordt verdeeld als eerlijk wordt ervaren. Daarvoor is een maatstaf nodig, een maatstaf waarmee valt uit te maken wie aanspraak mag maken op welk deel van de loonruimte. Zo'n maatstaf wordt alleen als eerlijk ervaren als hij a) voor ie-

deren gelijk is en b) een duidelijke relatie heeft met beloning.

Die maatstaf is in de regel de functie: hoe zwaarder die is, hoe meer iemand verdient (zie Poels, 2005). Deze maatstaf heeft een duidelijke relatie met de beloning. Maar om zo'n maatstaf rechtvaardig te laten zijn, moet hij wel voor iedere medewerker hetzelfde meten. Dat wil zeggen dat de zwaarte van directiefuncties met dezelfde lat gemeten moet worden als de rest van de functies. Dit is niet gemakkelijk en gaat bij de meeste functiewaarderingssystemen verkeerd. Zo worden bij de bepaling van de functiezwarte vaak ineens, vanaf managementteamniveau, zaken meegenomen die we bij anderen niet meetellen, zoals omzetverantwoordelijkheid of organisa-

tieomvang. Die zaken zijn op zichzelf niet onbelangrijk. Maar wat je bij de een niet meetelt, moet je bij ander ook niet meetellen. Ze moeten dus ergens anders verdisconteerd worden.

Functiezwarte kan voor alle functies met dezelfde lat gemeten worden indien gekeken wordt naar het probleemoplossend vermogen. Iedereen heeft probleemoplossend vermogen, alleen de mate waarin verschilt. Het wordt bepaald door twee factoren: de complexiteit van het werk en de mate van zelfstandigheid waarmee iemand zijn functie uitoefent (zie Baarda, 2005). Deze twee elementen zijn voor iedere medewerker relevant, van hoog tot laag. Ook voor de topbestuurder.

Eis 4: Onderbouwde salarisstructuur

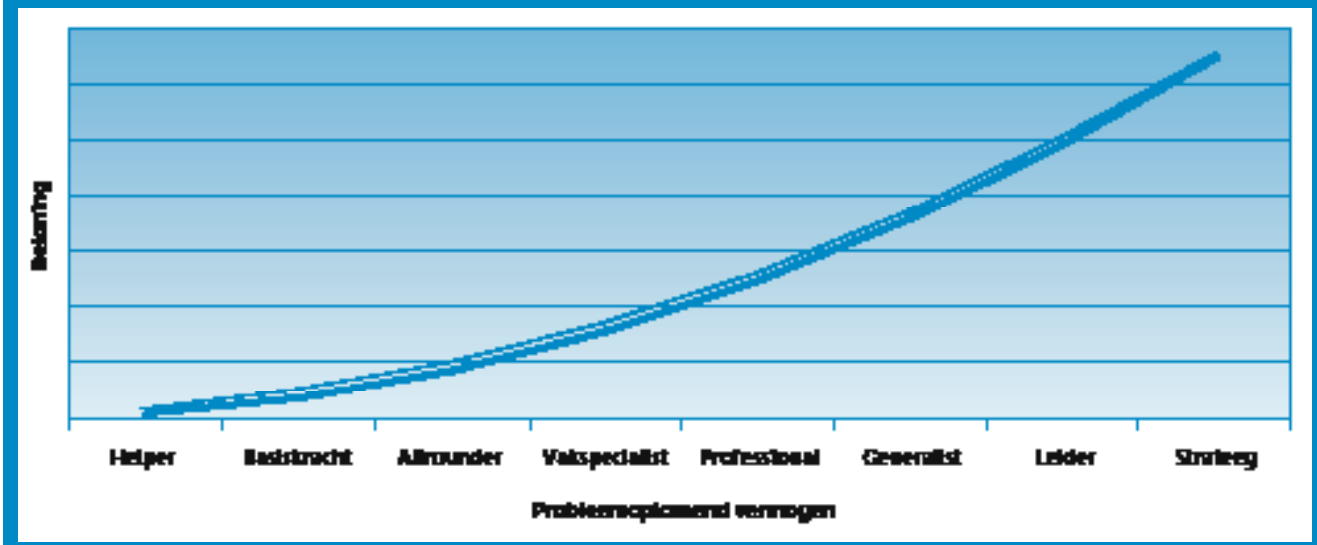
Ook voor directeurssalarissen geldt dat ze in logisch verband behoren te staan met de salarissen in de rest van de organisatie. Op zich klinkt dit zo ontzettend vanzelfsprekend dat het de moeite van het vermelden niet waard lijkt. Toch is dat logische verband in het bedrijfsleven heel zeldzaam. Tot het MT geldt meestal een

Continuïteit naar de top

Bijgaand figuur maakt het algemene idee duidelijk. Als het goed is, zien we een continu klimmende lijn in de opbouw van vaste salarissen, tot en met de bovenste etages van het beloningsgebouw. De hellingshoek en de progressie kunnen allerlei waarden aannemen, zolang er maar gezorgd wordt voor continuïteit, zonder onverklaarbare breuken. De X-as geeft de meetlat

aan waarlangs we probleemoplossend vermogen meten (uitgedrukt in de acht rollen die Bureau Baarda hiervoor hanteert).

De Y-as geeft de beloning aan. Variabele componenten kunnen zorgen voor extra differentiatie, mits ook die rationeel te onderbouwen valt.



Figuur 3. opbouw vaste salarissen tot en met de top.

Uit: naar personeelsmanagement 1/1 2000

salarisregeling of cao; daarboven zien we individuele contracten die niet gebonden zijn aan welke vorm van inkadering dan ook. Ineens wordt het salaris alleen bepaald door onderhandeling en/of marktwaarde. Mijn stelling is dat alle salarissen, ook topsalarissen, moeten zijn af te leiden

uit een systeem met een vaste structuur en onderbouwing. Verschillen mogen er best zijn. Als ze maar niet willekeurig zijn.

Betekenis. De Raad van Commissarissen heeft de taak toe te zien op beloningen van bestuurders; P&O heeft de taak

toe te zien op de topsalarissen daar direct onder. De benadering waarin verdelende rechtvaardigheid net zo belangrijk is als ruilrechtvaardigheid voor de bepaling van een juist salaris aan de top is nieuw en leidt tot grotere transparantie en legitimiteit. Iets wat in onze maatschappij onherroepelijk belangrijker aan het worden is. Indien we de vier genoemde eisen volgen dan is er een salarisstructuur te ontwikkelen die zowel bij externe vergelijking als bij interne vergelijking stand houdt. Het blijkt dat ruilrechtvaardigheid en verdelende rechtvaardigheid elkaar niet tegenspreken; ze zijn prima te combineren! Een dergelijk beloningssysteem ontwikkelen betekent (vooral voor P&O) allereerst dat er een waarderingssysteem ingevoerd moet worden waarin de toegevoegde waarde van elke medewerker wordt bepaald door te kijken naar het probleemoplossend vermogen. Dat is de moeilijkste klus!

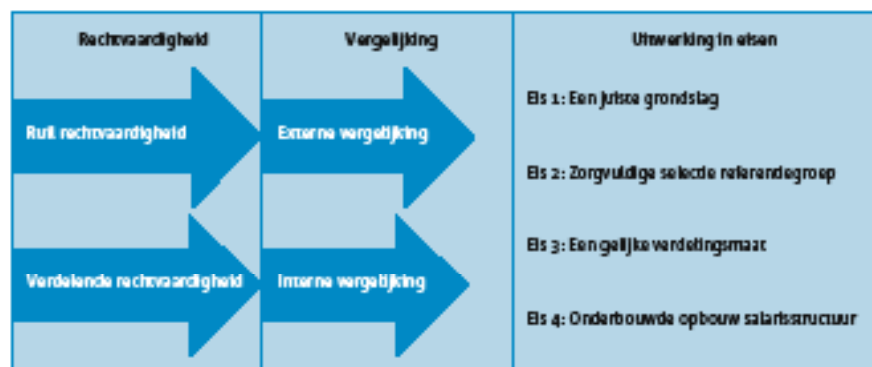
Referenties:

Hupperts, C. & Poortman, B. (2005). *Aristoteles Ethica Nicomachea*. Damon B.V. uitgeverij.
 Baarda, P.R. (2003). *Belonen in moderne organisaties*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
 Baarda, P.R. & Frijde, G. (2008). *Human Business Engineering*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.
 Thierry, H. (2008). *Beter belonen in organisaties*. Van Gorcum.
 Dietz, H. M. S. (2009). *Managing (sales) people towards performance*. Erasmus Research Institute of Management.
 Poels, F. C. M. (2005). *Functiewaardering en belonen*. Deventer: Kluwer.

Drs. Patricia de Wit Msc is Reward Analyst bij bureau Baarda.

Beloningscomponent	Grondslag
Vast jaarsalaris	• Toegevoegde waarde
Variabel jaarsalaris	• Resultaten
Projectbonus	• Resultaten
Aandelenplan	• Transferwaarde (De waarde die men bij aanstelling betaalt voor het specifieke ervaringsprofiel, de reputatie van de persoon en eerder behaalde resultaten. Dezelfde waarde wordt bindingswaarde of arbeidsmarktconcurrentiewaarde genoemd indien men dit jaarlijks blijft uitkeren om te zorgen dat iemand niet weggekocht wordt) • Resultaten • Alignment (Het met elkaar in overeenstemming brengen van aandeelhouders- en bestuurdersbelangen)
Optieplan	• Waarde van het bedrijf
Langetermijnbonus	• Retentie (De kans vergroten dat de bestuurder aan boord blijft) • Resultaten • Alignment
Auto	• Tegemoetkoming kosten
Pensioen	• Goed werkgeverschap
Ontslagregeling	• Financiële bescherming
'Change of control'-regeling (Het uit elkaar gaan van bestuurder en aandeelhouder (bestuurder krijgt ontslag) als gevolg van een wijziging in aandeelhouderschap)	• Financiële bescherming bij overname
Onkostenvergoeding	• Tegemoetkoming kosten

Tabel 1 - beloningscomponenten



Figuur 4. eisen aan uitwerking modellen.