



Loon naar werken

Auteur(s):

Lecq, S.G., van der

Verschenen in:

ESB, 87e jaargang, nr. 4357, pagina 321, 26 april 2002

Rubriek:

Van de redactie

Trefwoord(en):

Naast ongebruikelijke Haagse turbulenties, kent dit voorjaar ook de gebruikelijke bewegingen op het loonfront. De cao-onderhandelingen in diverse sectoren houden de gemoederen stevig bezig.

Andere lonen, die niet collectief maar uiterst individueel worden bepaald, worden in de jaarverslagen getoond. In de financiële sector blijken de beloningen van topbestuurders behoorlijk uiteen te lopen¹. Zowel de verdeling over de componenten vast salaris en bonus als de hoogte van beide, valt amper te verklaren uit verschillen in de aard van de werkzaamheden van de functionarissen in kwestie. Het is bijvoorbeeld niet waarschijnlijk dat bestuursvoorzitter Kist van ING een vijftienzig procent lichtere baan dan die van ABN AMRO's voorzitter Groenink heeft, zoals de sommen van hun salarissen en bonussen suggereren. Volgens de neoklassieke theorie is het loon immers gelijk aan de marginale productiviteit. Is die van Kist lager dan die van Groenink? Of heeft Kist de pech dat zijn bedrijf het minder goed doet, ook al werkt hij even hard en goed als Groenink? Dan is de vraag of hij erop vooruit zou gaan door te verkassen.

In het bedrijfsleven beïnvloedt het functioneren van (top)managers hun salariëring slechts ten dele. De winstgevendheid van het bedrijf waar zij voor staan, bepaalt een groot deel van hun inkomsten. Dan zou ABN AMRO het beter hebben gedaan dan ING. Het inbouwen van resultaatafhankelijke beloningscomponenten voor het hoger management is vanuit de principaal-agenttheorie zeer wel verdedigbaar. Niet voor niets wordt het concept breed toegepast, maar voor de mobiliteit op de arbeidsmarkt heeft het nadelen.

Dat blijkt zodra mensen van baan willen veranderen. Van de nieuwe baan hebben ze vaak wel een salarisindicatie, maar pas tijdens het arbeidsvoorwaardengesprek vindt de inschaling plaats. Dan komt er vaak de vraag: wat verdiende u hiervoor? Zoals hierboven zichtbaar werd, zegt dat loon of salaris lang niet alles over de capaciteiten van de sollicitant. Het zegt ook weinig over de marginale productiviteit van de kandidaat in de nieuwe functie. Daarom doet de vraag eigenlijk niet ter zake. Het is correcter om het salaris af te laten hangen van de te vervullen functie en de wijze waarop de functionaris zich in de functie gaat bewijzen, dan te belonen op grond van diverse aspecten die met de vorige functie samenhangen en wellicht niet meer relevant zijn. Niet loon naar vorige werkgever, maar loon naar huidige werken.

Volgens de boekjes van personeelsmanagement is er een relatie tussen de beloning en de functiebeschrijving, mits het functioneren naar verwachting is. Het is theoretisch denkbaar dat de functiebeschrijvingen van bijvoorbeeld Groenink en Kist, zo die er zijn, sterk overeenkomen. Beide toppers voeren immers de leiding over een wereldwijd financieel conglomeraat van Nederlandse oorsprong. Stel dat beiden uitstekend functioneren conform de beoordelingscriteria die bij hun functiebeschrijvingen horen. In theorie zou een concurrerende arbeidsmarkt tenderen naar gelijke salariëring voor beiden. Als de beloningen ongelijk zijn, zal een van de twee azen op de baan van de ander. Zo werkt het echter niet: topmanagers stappen niet zomaar over naar de branchegenoot. Topbestuurders personifiëren de uitstraling van hun bank. Als er wordt overgestapt, hoort daar een flinke afkoelingsperiode bij, zodat er frictie ontstaat. De overstap van De Swaan van DNB naar ABN AMRO ging bijvoorbeeld met een half jaar relatieve inactiviteit gepaard. Door al deze factoren kunnen ongelijkheden in beloning zelfs in geval van gelijke productiviteit lang bestaan.

Verder kan er verschil zijn in de samenstelling van de beloning. Als een financiële instelling meer risico-avers is dan een andere, kan ondernemerschap sterker worden gestimuleerd door een groter deel van de beloning resultaatafhankelijk te maken. Mogelijk verklaart dit dat de beloning van de directie van pensioengigant PGGM geheel uit salaris bestaat, terwijl die bij verzekeraar AEGON voor ruim de helft uit bonussen voortkomt. De bonus fluctueert met de koersontwikkelingen van het aandeel AEGON, die slechts ten dele aan de productiviteitsontwikkelingen van de top zijn gerelateerd.

Het rijtje complicerende factoren is nog langer. In de dienstensector wordt het stukloon opnieuw ingevoerd. Thuiswerken, flexibel werken en sport op het werk: alles kan mits het werk maar af komt. Niet het aantal uren aanwezigheid en inzet, maar de portie afgeleverd werk bepaalt het salaris. Die outputsturing is het nieuwe stukloon van de medewerker met de witte boord. Wanneer bijvoorbeeld een consultant meer opdrachten binnensleept en de opdrachten naar wens met adviesrapporten afrondt, zal hij waarschijnlijk een bonus krijgen. Als een consultant hiervoor meer uren maakt, is de bonus hard nodig om het loon per feitelijk gewerkt uur op peil te houden. Per contractuur zijn echter de marginale productiviteit en de beloning gestegen. Welke van de twee telt?

Topmanager of consultant: een ieder moet vroeg of laat opnieuw de arbeidsmarkt op. Dan speelt de krapte of het overschot van dat moment een belangrijke rol. De relatie met marginale productiviteit is dan helemaal zoek. Gelukkig hebben economen meer theorie dan alleen de neoklassieke ter beschikking. Of daarmee de boekjes van personeelsmanagement de werkelijkheid weergeven en of die werkelijkheid naar wens is, is daarmee echter niet gezegd. Voorlopig zijn de turbulenties de wereld nog niet uit

1 M. Tamminga, Bonusleed onder bovenbazen financiële wereld, *NRC Handelsblad*, 16 april 2002.

Copyright © 2002 - 2003 Economisch Statistische Berichten (www.economie.nl)