



## Loon naar werken

**Auteur(s):**

Fieke van der Lecq

[fieke.vanderlecq@economie.nl](mailto:fieke.vanderlecq@economie.nl)**Verschenen in:**

ESB, 90e jaargang, nr. 4458, pagina 169, 22 april 2005

**Rubriek:**

Van de redactie

**Trefwoord(en):**

Op feestjes kan iedereen erover meepraten: "*de hoge heren verdienen te veel*". Zelfs het kabinet bemoeit zich ermee. Weliswaar wil minister Zalm de topverdieners niet fiscaal aanpakken; minister Remkes gaat wel jaarlijks de salarissen boven ministersniveau publiceren en minister De Geus smeedde een pact met de publieke aandeelhouders van nutsbedrijven. Nederland maakt zich boos, nu er salarissen duidelijk boven het maaiveld uitsteken.

De hoogte van dat maaiveld is het eerste probleem. Wat is een redelijk salaris voor een topfunctie? Volkomen arbitrair wordt nu het salaris van een minister als referentiekader genomen. Dit is echter de uitkomst van een politiek proces, niet van een objectieve functiewaardering en marktconforme inschaling. De functie van een minister en die van een ceo van een groot bedrijf hebben slechts gemeen dat men er vrijwel continu voor in de weer is en eindverantwoordelijkheid draagt. Daarop kun je geen inschaling baseren. Pogingen om de functies objectiever te waarderen stuiten op andere problemen. Het eerste is dat er weinig methodes beschikbaar zijn: het internationale adviesbureau Hay Group heeft een dermate sterke marktpositie dat het de standaard kan zetten. Het andere probleem is de waardering zelf. Een functie beschrijven gaat nog wel: de werkzaamheden en vereiste competenties laten zich redelijk goed objectiveren. Daarna komt echter de inschaling, waarbij wordt vergeleken met anderen in vergelijkbare functies. Iemand van bepaald kaliber verdient doorgaans een bepaald salaris en houdt daarmee de salariering op dat niveau. Zelfs internationale vergelijkingen kunnen de patstelling niet doorbreken. Integendeel: verschillende beloningsculturen in verschillende landen maken een internationale vergelijking een riskante onderneming.

Toch is dit wat er vaak gebeurt wanneer de *market for corporate control* wordt opgevoerd. Hierin worden ceo's verhandeld als waren zij topvoetballers, met als niet onbelangrijk verschil dat de sterren zelf de transfersommen in de vorm van vertrekpremies ontvangen.

Is de markt voor topmanagers wel zo internationaal? Namenrijtjes als McKinstry, Moberg en Shepard enerzijds en Ruding en Verwaayen anderzijds groeien inderdaad gestaag. Zelfs op Europese schaal is de mobiliteit van toplieden tussen bedrijven echter nog niet dermate ontwikkeld dat salarissen hierdoor substantieel zouden worden beïnvloed. Een andere vraag betreft de waardering van de managers. Afgezien van de eerdergenoemde vraagstukken, is het succes van een ceo niet alleen afhankelijk van de persoon zelf. Het is veeleer de combinatie van persoon en bedrijf en moment, die al dan niet winstverhogend werkt. Er zijn genoeg gevallen bekend van succesvolle leiders die in een andere omgeving en een andere periode flopten. Andersom kan het aantrekken van de goede topmanager op het goede moment het vertrouwen in een bedrijf herstellen.

In arbeidsmarkten die in evenwicht zijn, geldt dat het loon gelijk is aan de marginale productiviteit van de mensen. Voor bestuurders is het lastig te bepalen of hun marginale productiviteit nu vijf of zeven ton euro per jaar is. Ook de theorie van de *incentive wages* schiet hier te kort: zouden mensen echt harder werken als ze nog een ton extra verdienen? Werkgeversvoorzitter Schraven merkt hierover op dat je de echt hoge salarissen niet eens meer kunt opmaken (Wester, 2005). Daarnaast is er een grens aan de productiviteit van een persoon. Daarboven helpt extra belonen niet meer. Wat de topfunctionaris meer verdient, is te danken aan zijn collegae en medewerkers.

De manier waarop deze worden aangestuurd, kan natuurlijk altijd slimmer. Om de topmanager hierin te stimuleren, wordt steeds vaker een resultaatafhankelijke beloning toegekend. Hiervoor wordt vaak gebruikgemaakt van opties, die geen neerwaarts risico kennen. Om quitte te spelen hoeft slechts de belasting erover te worden goedge gemaakt. Her en der wordt dan ook gepleit voor het belonen in aandelen, met een termijn waarbinnen deze niet mogen worden verkocht. Zo wordt het ondernemersgevoel van de manager versterkt. Wederom doet zich dan de vraag voor of dit noodzakelijk en voldoende is om tot nog betere prestaties te leiden.

Voor de topfunctionarissen van semi-overheidsbedrijven ligt de situatie extra ingewikkeld. Zij zijn niet alleen object van handel in de bestuurdersmarkt, maar ook voorwerp van publiek debat over de voorzieningen die hun bedrijf levert. De lessen die uit Britse privatiseringsoperaties kunnen worden getrokken, nopen tot waakzaamheid: hogere salarissen en slechtere dienstverlening kwamen te vaak simultaan voor. De aandeelhouders kunnen hier corrigerend optreden, zoals twee elektriciteitsbedrijven binnenkort gaan merken (FD, 2005). Zij kunnen echter niet tornen aan reeds afgesloten arbeidscontracten en zijn er niet bij als de raad van commissarissen met een kandidaat-bestuurder onderhandelt. Effectief invloed uitoefenen is derhalve geen sinecure.

Daar komt nog bij dat geen van de betreffende bedrijven een prikkel heeft om als eerste de salariering te verlagen. Het risico om hiermee een relatief minder goede functionaris binnen te halen is al snel te groot. Wanneer er een positief reputatie-effect van gematigde beloning uitgaat, kan deze patstelling worden doorbroken. Reputatie is immers een gedeeltelijk substituuat voor geld als extrinsieke motivatiebron. Daarvoor is wel noodzakelijk dat twee andere maatschappelijke reflexen worden onderdrukt. Ten eerste moet de Angelsaksische nadruk op kwartaalcijfers en het halen van winstprognoses in ons land geen voet aan de grond krijgen. Ten tweede moet de platte

maaiVELdaanpak van *naming en shaming* worden gestopt.

In plaats daarvan kan het duurzaam besturen worden gecultiveerd. Dat trekt betrokken topmanagers aan, die samen met hun medewerkers een geloofwaardig loon naar werken ontvangen.

**Fieke van der Lecq**

[fieke.vanderlecq@economie.nl](mailto:fieke.vanderlecq@economie.nl)

#### *Literatuur*

*Het Financieele Dagblad* (2005) De Geus smeedt pact tegen topbeloningen. 19 april.

Wester, J. (2005) Nederland is hypocriet over salarissen. *NRC Handelsblad*, 16 april.