

# Rechtvaardige inkomensverhoudingen



Bestaat een rechtvaardige beloning? Zijn er naast morele ook economische argumenten om de inkomensverschillen te veranderen? Bij de aandacht voor beloning moet het minder gaan over de top en meer over de onderkant van de arbeidsmarkt. Lodewijk de Waal vindt dat er een nieuwe discussie moet komen over de waarden achter belonen. De voormalig FNV-voorzitter, professor Paul de Beer en Rob van Dijk van Hay Group geven hun mening.

Volgens De Waal, aantredend directeur van Humanitas, is rechtvaardige beloning gebaseerd op het geobjectiveerde arbeids-offer: 'Dat is meetbaar met functiewaardering waarbij in eerste instantie wordt gekeken naar "de stoel" om vervolgens het arbeidsoffer te bepalen dat de persoon moet leveren in die functie. Daarvoor moet die functie worden opgesplitst in elementen als afbreukrisico, gezondheidsletsel, verantwoordelijkheid, maar ook de mate waarin het werk bij-

draagt aan een betere humane samenleving. Functiewaardering is niet waarde-vrij en daar moeten we over kunnen discussiëren. Ik acht het een leuke uitdaging voor Hay Group om daar proactiever in te zijn.'

Van Dijk: 'Wij zijn duidelijk over de waarden achter de Hay-methode. De elementen die De Waal noemt zijn niet in onze methode opgenomen. Er wordt geen rekening gehouden met de ethische kant. Het gaat om de toegevoegde waarde van

de functie voor de organisatie. Daarmee is de basis voor rechtvaardige beloning een economische. Vervolgens worden verschillen aangebracht op basis van de prestatie in de functie. Die verschillen moeten gevoelsmatig kloppen. Wordt er bijvoorbeeld rekening gehouden met goede samenwerking in een team?'

**Inkomensspreiding in Nederland** De Waal redeneert vanuit de persoonlijke inspanning van het individu

en niet vanuit het bedrijf en het rendement. 'En daar botst het', meent hij. 'In de systemen zouden die twee redeneringen bij elkaar moeten komen.' De Waal wil een discussie over functiewaardering en een humane vaststelling van salarissen. Hij ziet bij de inkomensspreiding in Nederland twee problemen. Ten eerste de excessen in topinkomens. Die moeten worden gereduceerd. Dat draagt bij aan een evenwichtige samenleving zonder grote inkomensverschillen. De Waal: 'Daarom zie ik een taak voor de overheid weggelegd om in de private sector in te grijpen middels progressieve belastingen.' Als tweede probleem noemt hij de te lage inkomens, en dan met name de categorie 'working poor': mensen die werken tegen een minimumloon en daarmee niet boven de armoedegrens kunnen uitkomen. De Waal: 'Het wordt tijd te onderzoeken of het bijstandminimum in de Nederlandse verhoudingen wel voldoende is om van te leven. Dat is jarenlang bevroren.'

Volgens Van Dijk heeft het reduceren van topinkomens niet tot gevolg dat het probleem van de onderste laag van de arbeidsmarkt wordt opgelost. Van Dijk: 'Geld dat aan de bovenkant wordt bespaard zal nauwelijks effect hebben aan de onderkant. Bovendien is de grens aan de hoogte van beloning altijd subjectief en daarom moeilijk vast te stellen. De meest populaire oplossing om tegenwicht te bieden aan hoge topinkomens is via belasting. Maar belasting gaat niet uit van een waardeverandering ten aanzien van inkomensverschillen. Dat is eerder een lapmiddel om ongewenste inkomensverschillen te repareren.'

Paul de Beer, bijzonder hoogleraar arbeidsverhoudingen en verbonden aan de Universiteit van Amsterdam, deelt de zorg over de inkomensverdeling: 'Het is duidelijk dat de beloningsverschillen tussen de onderkant en de top van de Nederlandse arbeidsmarkt de afgelopen twintig jaar met zo'n dertig tot veertig procent zijn toegenomen. Dat is internationaal gezien een relatief sterke stijging. In veel landen, bijvoorbeeld in Frankrijk en Duitsland, zijn de inkomensverschillen over het algemeen nog altijd groter dan in Nederland, maar daar zijn ze de afgelopen twintig jaar nauwelijks toegenomen.' Ook De Beer vindt dat de overheid zou moeten streven naar meer progressie in de belasting om de inkomensverschillen die in de markt ontstaan, te corrigeren. Hij betreurt het dat daar een taboe op lijkt te rusten.

De Beer: 'Het gemiddelde belastingpercentage dat lagere inkomens betalen, verschilt nauwelijks van het gemiddelde percentage dat hogere inkomens betalen. Terwijl dat verschil vroeger veel groter was. De brutobeloning moet je mijns inziens zo inrichten dat de arbeidsmarkt goed functioneert, dat vraag en aanbod goed op elkaar aansluiten. Vervolgens moet je proberen het onrechtvaardige verschil in het nettoinkomen recht te trekken via bijvoorbeeld belasting en subsidies. Ik vind het helemaal niet zo gek om, net zoals in de jaren tachtig, weer een toptarief van 72 procent in te voeren voor de hogere inkomens.' De Waal vindt de arbeidsmarkt als uitgangspunt voor beloning een armoedig beginsel: 'In ieder geval beroept men zich

goede doelenorganisaties: 'Voor publieke en goededoelenorganisaties is het mogelijk om vanuit de centrale overheid regels te maken. Die worden immers gefinancierd uit publieke middelen en dat vereist extra verantwoording en terughoudendheid. Let wel, ik ben er geen voorstander van de beloning van de minister-president als uiterste limiet voor de beloning van alle ambtenaren te hanteren. Als je de functie van de secretaris-generaal van een ministerie zou meten, pakt de waardering waarschijnlijk heel anders uit. Ik kan me namelijk voorstellen dat de secretaris-generaal die bijvoorbeeld drastisch moet reorganiseren, hetgeen een zware verantwoordelijkheid is, zwaarder moet worden beloond dan de minister-president.'

## Van Dijk: 'Grote verschillen in inkomens kunnen resulteren in gebrek aan cohesie in bedrijven en negatieve effecten hebben op de resultaten binnen teams en organisaties'

vaak ten onrechte op een arbeidsmarkt. En als er al sprake van is, dan mag je die zeker corrigeren.' De Beer: 'De markt is er en daar spelen krachten van vraag en aanbod. Maar dat wil inderdaad niet zeggen dat de uitkomst daarvan maatschappelijk en economisch gezien optimaal is. Dus hoef je die marktuitkomst niet zonder meer als een gegeven te aanvaarden.'

Van Dijk merkt op: 'Wanneer het gaat over topinkomens, dan vind ik de markt als zodanig een prima argument. Het gaat namelijk over een beperkt aantal mensen en om benoemingen op een concrete post. Maar de markt mag nooit het enige argument zijn om uiteindelijk de beloningshoogte te bepalen. Er moeten ook andere argumenten zijn die bijvoorbeeld met de strategie van de onderneming en de performance van het bedrijf en het individu te maken hebben, om hoger of lager te betalen.'

### Begrenzing van topinkomens

Zou er een bovengrens aan topinkomens moeten worden gesteld, afgezien van de geopperde progressieve belasting? De Waal onderscheidt private, publieke en

Voor de private sector is het vaststellen van een bovengrens juridisch gezien moeilijk te bewerkstelligen, denkt De Waal: 'Hier zie ik een absoluut maximum helaas niet gebeuren. Daarom wil ik de waarden leiderschapsdiscussie in de private sector aanmoedigen. Leidinggevendenden hebben een grote mate van individuele verantwoordelijkheid. Die moeten zich afvragen welk voorbeeld ze geven aan hun medewerkers en de omgeving.' Volgens De Waal krijgen medewerkers vaak de indruk dat de werkgever voor zichzelf andere beloningsregels hanteert dan voor hen. Van Dijk: 'Dat is niet verwonderlijk. Wanneer je als management geen gedegen onderbouwde toelichting geeft waarom de topsalarissen worden verhoogd, stuit je op onbegrip bij de medewerkers. Er zijn situaties die wel degelijk aanleiding vormen om de beloning te verhogen, maar men presenteert het vaak als een voldongen feit.'

**Moreel appèl** De Beer heeft geen bezwaar tegen het doen van een moreel appèl op de verschillende partijen om

rechtvaardige beloning tot stand te brengen, maar dat kan alleen succesvol zijn als je laat zien dat een moreel appél economisch ook goed werkt. 'Daarom spreek ik liever over gewenste beloningsverhoudingen. Er zijn overtuigende economische argumenten die erop wijzen dat enorme beloningen aan de top economisch gezien niet wenselijk zijn. Financiële prikkels kunnen zelfs perverse effecten hebben.' Van Dijk beaamt dat: 'Grote verschillen in inkomens kunnen resulteren in gebrek aan cohesie in bedrijven en negatieve effecten hebben op de resultaten binnen teams en organisaties. Dat werkt in de Europese cultuur anders dan in de Amerikaanse. De Amerikaanse cultuur stelt dat rijkdom een positieve uitstraling heeft als stimulans voor anderen die rijkdom ook te vergaren met de overtuiging dat de productiviteit hierdoor wordt bevorderd. Het probleem is echter

dat de onderkant van de arbeidsmarkt die kans ook moet krijgen. Daarvoor moet aan veel maatschappelijke randvoorwaarden worden voldaan. In de meeste Europese ondernemingen is geen sprake van excessen, maar is het belangrijk een helder standpunt te hebben over sociale cohesie en beloningsverhoudingen, en dat extern uit te dragen. Steeds meer ondernemingen zijn in feite internationaal. Wat betreft dit onderwerp kun je geen muur om Nederland zetten.'

Het is de vraag of hoge beloning leidt tot meer productieve activiteiten. De Beer: 'Een minimaal verschil in productiviteit en prestaties kan leiden tot een enorm verschil in beloning. Dat zal veel mensen inderdaad stimuleren om de top te bereiken. Maar wat mensen zich niet realiseren, is dat hun inspanningen de kansen van de ander verminderen de top te be-

reiken. Je kan zeggen dat concurrentie nou eenmaal zo werkt. Echter, bij normale vormen van concurrentie zijn al die inspanningen productief. Dus ook degenen die de top niet bereiken, hebben een economische toegevoegde waarde. Maar het is goed mogelijk dat de inspanningen van personen die de top niet halen, juist voor een deel verloren gaan. Immers, om promotie te maken en je positie te versterken, heeft A er belang bij duidelijk te maken dat hij beter is dan B. Bijvoorbeeld door B tegen te werken. Dat kan er dus toe leiden dat mensen zich vooral gaan richten op niet-productieve activiteiten.'

#### Betere inkomensverdeling

Er bestaan dus economische argumenten om de inkomensverschillen te verkleinen. 'Maar dat is niet eenvoudig te realiseren', denkt De Beer. 'De top van bedrijven wil voor zichzelf over het algemeen niets met CAO-afspraken te maken hebben. Niettemin kunnen de vakbonden daar toch op aandringen. Daarnaast heb ik lichte hoop dat aandeelhouders zich zullen realiseren dat de waarde van een bedrijf uiteindelijk niet wordt bevorderd door al te extreme beloningen aan de top. Zeker institutionele beleggers zouden in de aandeelhoudersvergadering meer druk moeten uitoefenen op het management van bedrijven om die topsalarissen te matigen.'

De Waal: 'In de discussie over redelijke beloning is men gauw op de tenen getrapt, maar de lucht zou in zekere zin geklaard worden als men gewoon een zakelijke discussie zou voeren over een redelijke inkomensverdeling. Een redelijke inkomensverdeling is namelijk een centraal doel van werknemers én werkgevers.' De Beer is het daarmee eens: 'Ik vind dat er te veel met twee maten wordt gemeten. Als je vindt dat topmanagers mede beloond moeten worden op grond van de prestaties van de onderneming, zou je hetzelfde moeten doen met de 'gewone' medewerkers. Ook hun beloning moet meer gekoppeld worden aan de prestaties van de onderneming, zodat zij er ook meer bij betrokken raken. Dat zal eveneens bijdragen aan het gevoel dat topmanagers geen andere klasse vormen, maar voor hetzelfde doel staan: het succes van de onderneming. ■

*Dit artikel is onder verantwoordelijkheid van Hay Group Zeist geschreven door Emilie van 't Steen*

**De Beer: 'Als je vindt dat topmanagers mede beloond moeten worden op grond van de prestaties van de onderneming, zou je hetzelfde moeten doen met de 'gewone' medewerkers'**

