

## 2 | Personeelsbeleid hoort op agenda van commissarissen

*Camiel Selker en Hein Haenen*

### 2.1. Inleiding

Commissarissen van de grote beursgenoteerde bedrijven geven te kennen dat ze worstelen met de beloning die zij, in hun rol van werkgever, toekennen aan de bestuurders van de onderneming. Zij voelen de noodzaak om 'de markt' te volgen die elk jaar een hogere beloning dicteert, vooral in de vorm van variabele prikkels. Het is steeds moeilijker om uit te leggen waarom bestuurders meer moeten verdienen, waarom hun beloning sneller oploopt dan die van andere werknemers en waarom, als gevolg daarvan, de interne beloningsverschillen jaar op jaar toenemen.<sup>1</sup>

#### 2.1.1 *Technische motivatie overtuigt niet*

De rechtvaardiging blijft steken in een technische motivatie, namelijk dat de beloning is afgestemd op de mediaan van een arbeidsmarkt van bestuurders bij vergelijkbare ondernemingen. Dat overtuigt niet, zeker omdat er geen overtuigende aanwijzingen zijn dat een hogere en meer variabele beloning leidt tot beter bestuur of tot betere ondernemingsprestaties. In tegendeel: er is meer dan een beginnend besef dat met name de prestatieprikkels bestuurders afleiden en een evenwichtige besluitvorming verstoren. Variabele beloning is verworpen tot een governancerisico.

De zwakte van het huidige, internationaal geldende beloningssysteem komt nergens zo prominent tot uiting als bij de grote beursbedrijven die de hoogste bedragen betalen en hun bestuurdersbeloning in alle openheid moeten verantwoorden. Maar de effecten worden veel breder gevoeld. Ook kleinere beursfondsen en niet-genoteerde ondernemingen worden tot op zekere hoogte meegezogen in dit onbevredigende systeem als zij bestuurders van buiten aan willen trekken of bestuurders willen behouden die in eigen huis tot topprestaties zijn gekomen. In Nederland net zo goed als in het buitenland.

In de publieke en semipublieke sector heeft de politiek ingegrepen met een wettelijke normering. Een maximum van € 179.000 inclusief pensioenbijdrage en

---

<sup>1</sup> Gebaseerd op een groot aantal gesprekken met commissarissen, waaronder interviews met een twintigtal vooraanstaande commissarissen die gevoerd zijn ter voorbereiding van het boek *Bovenbazen en de scheefgroei van hun beloning*, Hein Haenen en Camiel Selker, februari 2016.

overige vergoedingen maakt korte metten met marktgerichte salarissen van top-ambtenaren en van bestuurders van staatsdeelnemingen of met collectief geld gefinancierde instellingen. Maar net als in de private sector is er sprake van een topbeloning met een eigen van buiten opgelegde logica en dynamiek die losstaat van wat er op de werkvloer gebeurt. Ook deze (semi)publieke systematiek is onbevredigend.<sup>2</sup>

### **2.1.2 Op zoek naar een alternatief**

Commissarissen en toezichthouders die de werkgeversrol vervullen hebben behoefte aan een overtuigend verhaal waarom zij bij ‘hun’ organisatie aan deze bestuurders betalen wat zij betalen. Een intrinsiek gemotiveerde beloning, die past binnen de verhoudingen en omstandigheden van de ondernemingen. Een motivatie die gebaseerd is op een ondernemingspecifieke visie op beloning, die intern begrepen en geaccepteerd wordt en die de commissarissen naar buiten toe in begrijpelijke termen kunnen uitleggen.

De constatering is dat de topbeloning over de afgelopen dertig jaar losgezongen is geraakt omdat die in isolement wordt vastgesteld, los van het personeelsbeleid bij de eigen onderneming. Volgens een ander systeem. En zonder de discipline van de loonkosten die in de rest van de onderneming wel een belangrijke factor is – zelfs een verdubbeling van de bestuurdersbeloning valt weg achter de komma’s van de resultatenrekening. Dat isolement moet worden doorbroken. Dit probleem wordt nader geanalyseerd in paragraaf 2.

De oplossing ligt niet in technische verfijningen, maar in het aanpassen van de governancestructuur en samenwerking. Immers, de bestuurders van de onderneming stellen op hun beurt de beloning van alle medewerkers onder hun niveau vast. Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt dwingen hen om na te denken over een onderscheidend aanbod in arbeidsvoorwaarden voor al het personeel. Een aanbod dat zich niet beperkt tot loon en bonus, maar waarin arbeidsomstandigheden, duurzame inzetbaarheid, doorgroei en immateriële aspecten als sociale impact van het werk en merk en uitstraling van de onderneming meewegen. Paragraaf 3 biedt een evaluatie van oplossingsrichtingen die tot heden zijn of worden beproefd en paragraaf 4 werkt een praktisch alternatief verder uit.

### **2.1.3 Talentmanagement op topniveau**

Wat ligt meer voor de hand dan dat commissarissen structureel in gesprek gaan met hun bestuurders over een visie op het personeelsbeleid van de eigen onderneming. Niet gericht op wat de ‘peer group’ voorschrijft, maar op wat de onderneming nodig heeft.

---

<sup>2</sup> Zie ook *Opstand der Commissarissen*, NRC, Hugo Logtenberg en Marc Duursma, 12 september 2015.

Daarmee geven commissarissen een volwaardige invulling aan hun toezichtstaak. Het succes van de onderneming op langere termijn wordt in belangrijke mate bepaald door het vermogen om talent aan te trekken, te ontwikkelen en vast te houden. Goed talentmanagement geeft medewerkers perspectief en voedt een rijke opvolgingspijplijn waaruit de onderneming intern met de beste mensen in vacatures kan voorzien. Zo'n essentiële succesfactor verdient de volle aandacht van de commissaris. Al was het maar omdat bovenaan de piramide de commissaris als werkgever profiteert van een goed gevulde en diverse talentpijplijn als opvolging in de raad van bestuur aan de orde komt. Het voert ons in paragraaf 5 tot de conclusie dat de remuneratiecommissie die zich volledig richt op de beloning van de top niet meer voldoet. Het wordt tijd voor een human capital-commissie, als praktische metafoor voor een gestructureerde agenda en uitvoering op het gebied van personeelsbeleid. Die praat niet alleen over de beloning van het bestuur, maar vooral ook met het bestuur over het personeelsbeleid van de organisatie als geheel.

## **2.2. Probleemanalyse**

Het probleem van de topbeloning is tweeledig. Het eerste aspect is dat de hoogte van de beloning in de private sector geen rem kent. Het tweede probleem is dat variabele beloning als een governance-mechanisme zou moeten functioneren, maar dat niet doet.

### **2.2.1 *Scheve vergelijking***

Wanneer een organisatie op zoek gaat naar een nieuwe topman of -vrouw, dan is het lastig om een objectief beloningspakket vast te stellen. Binnen de organisatie zijn geen vergelijkbare posities. Daarnaast mag beloning geen belemmering zijn om de best gekwalificeerde topmanager aan te trekken en te behouden. Beloningsadviseurs hebben hiervoor een oplossing gevonden, eerst in de Verenigde Staten in de jaren tachtig en vanaf de jaren negentig in Europa.

Die oplossing bestaat uit het samenstellen van een referentiegroep ('peer group') van ongeveer vergelijkbare organisaties. De gedachte is dat bestuurders van vergelijkbare organisaties ongeveer dezelfde complexiteit kennen en dus onderling uitwisselbaar zijn. De beloning van deze 'peers' vormt het ankerpunt voor wat de beloning van de eigen bestuurder zou moeten zijn.

De parameters die de vergelijkbaarheid van de organisatie bepalen zijn meestal omzet, aantallen medewerkers, marktkapitalisatie, geografische spreiding en industrie. Er is veel gezegd en geschreven over de imperfectie van de peer groups, en de manipulatie die hierbij plaatsvindt. Zo zal een bestuurder bij een retail- of handelsorganisatie vooral de nadruk leggen op de complexiteit van het logistieke proces en het manoeuvreren binnen uitzonderlijk smalle winstmarges. De vastgoed- of technologiebestuurder zal eerder de complexiteit van langjarige investerings-

beslissingen benadrukken en de risico's van een kapitaalintensieve operatie benoemen. Kortom, de natuurlijke neiging bestaat om wat grotere en mogelijk complexere organisaties toe te voegen om de eigen beloning op een hoger plan te tillen.

Zelfs als de peer group perfect vergelijkbaar zou zijn, dan nog ontstaat er een opgaande spiraal omdat het ijkpunt voor de beloning vrijwel altijd de mediaan betreft. Dit is de middelste van alle waarnemingen, waarbij de ene helft meer, en de andere helft minder betaalt. Organisaties onder de mediaan passen hun beloning in de praktijk altijd naar boven aan, nooit naar beneden. Het gevolg is een belonings-spiraal die pas stopt bij de hoogst betalende organisatie.

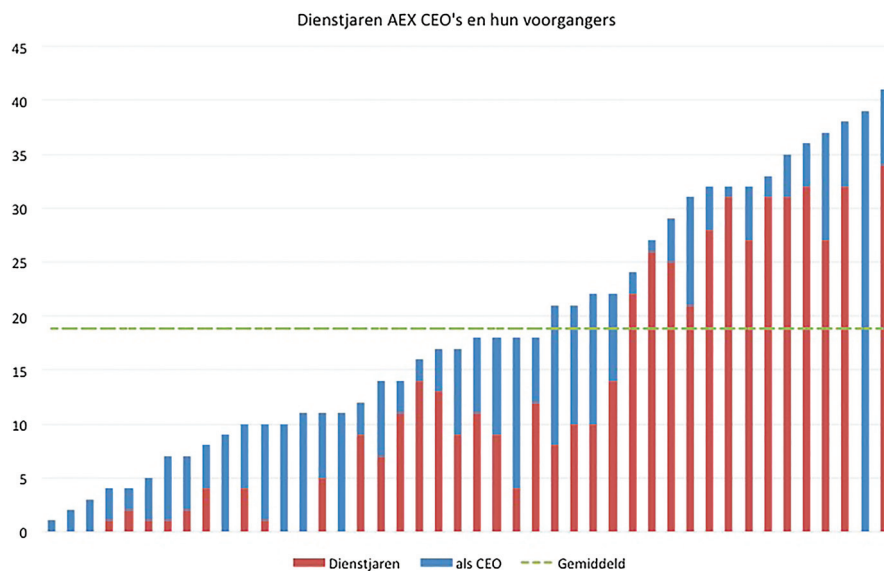
### 2.2.2 *Ongeremde beloning*

De combinatie van wisselende peer groups en een ijkpunt op de mediaan is de oorzaak van een beloning aan de top die de afgelopen jaren drie keer harder is gestegen dan die van de mediane medewerker.<sup>3</sup> Technisch gezien is de stijgende lijn verklaarbaar, vooral bij groeiende internationaal actieve organisaties waar het management complexer wordt, steeds schaarser talent vraagt dat 'dus' hoger gewaardeerd zou moeten worden. Dergelijk eendimensionaal economisch perspectief is niet houdbaar in het geval van menselijk kapitaal, om ten minste twee redenen.

Wellicht de meest voor de hand liggende weerlegging is dat bestuurders zich over het algemeen niet gedragen als internationaal mobiele huurlingen die zich beschikbaar stellen aan de hoogste bidder. Onderzoek in Nederland toont aan dat drie kwart van de CEO's bij de grote beursfondsen uit de eigen geledingen komt. De gemiddelde diensttijd bij de organisatie is bijna negentien jaar en dus blijken de bestuurders redelijk honkvast.<sup>4</sup>

3 Gebaseerd op het onderzoek voor het artikel *Inkomenskloof tussen top en werkvloer neemt fors toe*, Financiële Dagblad, 23 maart 2015.

4 Onderzoek naar de dienstjaren van CEO's bij grote Nederlandse beursfondsen uit *Bovenbazen en de scheefgroei van hun beloning*, Hein Haenen en Camile Selker, februari 2016.



Waarom zou een onderneming haar beleid enten op een internationaal mobiele huurlijng terwijl voor de nieuw te benoemen bestuurder het interne loonebouw vele malen relevanter is dan de externe markt?

Een tweede weerlegging ligt in het verlengde hiervan: ook voor bestuurders van buiten selecteren hun toekomstige werkgevers niet op salaris alleen. Kracht en uitstraling van de onderneming, de specifieke uitdaging die zij biedt en de sfeer en het team zijn zeker zo belangrijk. Dat wil niet zeggen dat een topbestuurder die al een goede positie heeft iedere inkomensverlaging zal accepteren. Maar controleer de jaarverslagen op benoemingen van bestuurders met een Amerikaanse achtergrond bij Nederlandse beursfondsen en het wordt duidelijk dat salaris zelfs voor deze uitstekend beloonde bestuurders niet de grootste belemmering is om een Nederlands avontuur aan te gaan.

Vanuit de vraagkant bekeken, dus vanuit het perspectief van een organisatie die een nieuwe bestuurder zoekt, is het helemaal twijfelachtig of het slim is om het salaris als differentiërende factor te gebruiken bij het aannemen van een nieuwe bestuurder. In de woorden van een commissaris in gesprek met een aantal Angelsaksische aandeelhouders: “als ze het alleen voor het geld doen, dan hoeven we ze niet”.

Kortom, het primaat van een externe markt voor topbestuurders is een kunstmatige constructie, die niet noodzakelijk is vanuit het perspectief van de gemiddelde organisatie. Akkoord, een pakket dat ver onder de markt ligt vormt een beperking om gekwalificeerde bestuurders aan te trekken en te behouden. Maar beloning is niet meer dan een hygiëfactor. Het vergroot de mobiliteit van zittende bestuurders

niet en is slechts één van de differentiërende factoren bij het interesseren van externe kandidaten.

### 2.2.3 *Eendimensionale prikkels*

Een tweede kernprobleem van de huidige beloningssystematiek is de gedachte dat variabele beloning een effectief middel is om bestuurders de juiste dingen te laten doen. De basis voor deze gedachte ligt in de principaal-agenttheorie die door Jensen en Meckling in de jaren zeventig van vorige eeuw is ontwikkeld en die in de jaren tachtig mede met hulp van Jack Welch van GE tot het standaard managementmodel is gemaakt.

Kortweg komt deze theorie erop neer dat het voor de eigenaar van de organisatie (de principaal) effectiever is om de bestuurder (agent) beloningsprikkels te geven voor goed management, dan om het bestuur te controleren en zo nodig te straffen. De ‘agency cost’ van de wortel zijn veel lager dan de kosten van de stok.

De introductie van beloningsprikkels leidde in de jaren negentig tot een optie-hausse. De (koers)winst voor aandeelhouders was een veelvoud van het bedrag dat een bestuurder kreeg, wat de optieprikkels leek te rechtvaardigen. Totdat het barsten van de internetbubbel kort na de eeuwwisseling de zwakte van deze eendimensionale prikkel aan het licht bracht. Bestuurders hadden een grote informatievoorsprong op aandeelhouders, konden mooi weer spelen met prachtige toekomstvisies en hielden daarmee de koers op peil. Tegelijkertijd werd het verkregen kapitaal aan megalomane projecten en persoonlijke uitgaven besteed.

Premier Wim Kok kwam in 1997 in het geweer tegen de ‘exhibitionistische zelfverrijking’ en ook Michael Jensen, met wie het allemaal begon, bekritiseerde het systeem. Opties waren uit den boze en gaven een verkeerde prikkel. Met het fundament van het beloningsmodel was echter niets mis: een wortel was beter dan een stok, het moest alleen anders.<sup>5</sup>

### 2.2.4 *Complex beloningsmodel*

Vanaf dat moment is het beloningsmodel ontwikkeld zoals dat nu nog steeds als norm geldt, en dat internationaal door aandeelhouders, corporate governance codes en commissarissen wordt omarmd. Dat is een model waarbij de wortel van de prestatieafhankelijke beloning het grootste deel van het beloningspakket uitmaakt.

Dat variabele deel is opgebouwd uit korte termijnbeloning in de vorm van een cash bonus, gericht op operationele doelstellingen die beïnvloedbaar geacht worden te zijn. Daarnaast een groter deel lange termijnbeloning in aandelen, gericht op

---

<sup>5</sup> *The Agency Cost of Overvalued Equity and the Current State of Corporate Finance*, European Financial Management, Michael Jensen, 2004.

de waardecreatie van de organisatie. De gedachte is dat korte termijnmanipulatie op de lange termijn tot waardevernietiging leidt, en bestuurders zich dus niet zullen laten verleiden om zich te misdragen.

De uitwassen zijn grotendeels verdwenen en de jaarlijkse kritiek richt zich voornamelijk op de eenmalige douceurtjes en extra's die bestuurders om uiteenlopende redenen worden toegestopt. De publieke en aandeelhouderscontrole zorgt in veel van die gevallen dat de voorgenomen toekenningen worden teruggedraaid. Daarmee blijven echt grote schandalen uit.

Vanuit de hoek van de commissarissen zwelt de kritiek op het systeem echter aan. Want hoewel het systeemtechnisch werkt, is het buitengewoon complex. Het bepalen van maatstaven en doelstellingen is tijdrovend en de discussie over het wel of niet halen van de beloning vindt vaak plaats in een sfeer van wantrouwen. Dat laatste is een gevolg van de enorme toename van de variabele beloning over de afgelopen jaren. Was in het midden van de jaren negentig een derde van het gemiddelde beloningspakket van een AEX-fonds variabel, tegenwoordig is dat twee derde. Exacte cijfers zijn meer aansprekend: midden jaren negentig ging het om € 750.000 waarvan 250.000 variabel, in 2015 was dit opgelopen tot een totaal van 2,7 miljoen waarvan 1,8 miljoen variabel.<sup>6</sup>

Met dergelijke bedragen op het spel, blijft het voor commissarissen moeilijk om vast te stellen of de doelstellingen zijn behaald in het beste belang van de organisatie of toch dat van de bestuurder. Daarbij groeit het besef dat deze moeilijk hanteerbare 'incentives' überhaupt niet werken. Ja, mensen werken harder als er een prikkel tegenover staat. Prikkels werken. Maar ze hebben ook tot gevolg dat men prioriteit geeft aan de geformuleerde doelstelling, zelfs als dat betekent dat andere zaken die evenzeer relevant zijn verwaarloosd worden. Academics als Dan Pink laten zien dat de productiviteit, vooral bij complexere en mentaal uitdagende zaken, geen baat heeft bij een financiële vergoeding.

De belangrijkste kritiek komt echter uit de hoek van de gedragswetenschappers als Nobelprijswinnaar Daniel Kahneman.<sup>7</sup> Hij gaat niet uit van de economisch-rationeel denkende mens, maar heeft oog de irrationele eigenschappen en 'biases' die ons kenmerken. Sterke prestatieprikkels moedigen oneerlijkheid aan, zelfoverschatting, angst voor verlies en het geloof in de maakbaarheid van succes. Variabele beloning is in deze benadering geen governancemechanisme dat de kosten van toezicht verlaagt, maar een risicofactor die de zogenaamde 'agency cost' juist opjaagt.

---

<sup>6</sup> Quote en cijfers in deze paragraaf gebaseerd op onderzoek uit *Bovenbazen en de scheefgroei van hun beloning*, Hein Haenen en Camiel Selker, februari 2016.

<sup>7</sup> *Thinking, Fast and Slow*, Penguin Books, Daniel Kahneman, 2011.

### 2.2.5 *De spanning stijgt*

Gevolg van de ongeremde bestuurdersbeloning is een groeiende kloof tussen de beloning van de top en die van de lagere rangen in de onderneming. Dertig jaar geleden verdiende de voorzitter van de raad van bestuur van een grote beursonderneming vijftien maal de gemiddelde beloning in de onderneming, nu is dat meer dan vijftig keer. Dat roept zeker in de afgelopen jaren van economische tegenwind en matiging weerstand op. Politiek en vakbonden hebben de groeiende loonkloof als thema opgepakt.

Terwijl de werkvloer gebonden bleef aan loonmatiging en magere cao-verhogingen, ging het hogere management mee met de bonusgedreven beloningscultuur. Hoe hoger de functie, hoe meer variabele beloning zodat ook tussen de hogere rangen de beloningsverschillen sterk zijn toegenomen. De CEO van een grote beursonderneming verdient inmiddels anderhalf tot tweemaal zo veel als zijn medebestuurders en leden van het executive committee.<sup>8</sup> Die verschillen zetten de collegialiteit in het bestuur onder druk. Het kan voor de CFO een belemmering zijn om binnen een tweehoofdig statutair bestuur op volwaardig tegenwicht te bieden aan een CEO, die door de werkgever – getuige de beloning – veel hoger wordt aangeslagen.

De relatief laag gewaardeerde CFO verdient op zijn of haar beurt ruwweg twee keer zo veel als de executive managers die direct aan het bestuur rapporteren, die dan weer een keer of twee zo veel ontvangen als de senior managers die de werkvloer aansturen. Ook in die rangen kunnen grote beloningsverschillen ten koste gaan van samenhang. De enorme wortel met de kans op promotie voor de neus van deze managers, kan ongeremde scoringsdrang uitlokken. Komt die promotie er niet, dan resteert het gevoel dat de manager werkt voor de bonus van zijn baas met alle frustratie en verzuring van dien.

## 2.3. **Onbevredigende oplossingsrichtingen**

Het probleem wordt breed (h)erkend. Aangejaagd door de regelmatig in alle emotionele heftigheid oploeiende discussie over topbeloning hebben wetgevers, governancecommissies en beloningsdeskundigen zich erover gebogen. Maar de oplossingen die tot heden in gang zijn gezet, stellen teleur.

### 2.3.1 *Normering biedt geen alternatief*

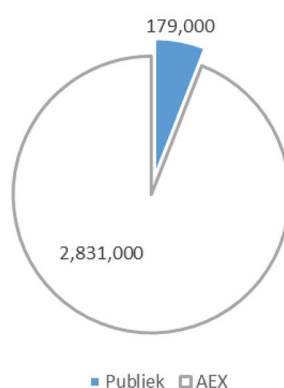
De overheid heeft de afgelopen tien jaar actie ondernomen, inspelend op de maatschappelijke onrust. Zij stelde in eerste instantie een norm van 130% van het ministersalaris. Iedereen in de publieke en semipublieke sector die meer

<sup>8</sup> Onderzoek FD, gepubliceerd 21 maart 2016.



verdiende moest dat melden, waarna de naam van de werkgever, de betreffende functie en het normoverschrijdend bedrag openbaar werden gemaakt. De norm is vervolgens wettelijk dwingend opgelegd en inkomen dat uitsteeg boven de zogenoemde Balkenendenorm kon worden afgeroomd. Stap drie, per 1 januari 2016, is de verlaging van de norm naar 100% van het ministersalaris, oftewel € 179.000 bruto inclusief pensioenbijdrage en alle vergoedingen. Het verschil met private sector is extreem: de gemiddelde CEO van een AEX-onderneming verdient bijna zeventien keer zo veel als de beste betaalde topmanager onder de aangescherpte Balkenendenorm.

Publieke sector verdient maximaal 6% van top AEX



Het kabinet rekt de wet in de breedte op. Staatsdeelnemingen met een publieke functie als De Nederlandsche Bank, ProRail en de Nationale Munt vallen formeel niet onder de wet, maar zijn de facto wel aan de norm gebonden. Staatsdeelnemingen met een commercieel karakter die niet in vrije concurrentie opereren, zoals de Bank Nederlandse Gemeenten (BNG), Holland Casino, Gasunie of Staatsloterij krijgen een eigen salarismaximum van € 350.000. Staatsdeelnemingen die wel voluit in de markt concurreren als NS, Schiphol, Gastera of het Havenbedrijf Rotterdam mogen zelf het salaris bepalen, maar niet meer dan 20% van het salaris als bonus toekennen.

Datzelfde maximum geldt voor organisaties in de financiële sector, de Wet beloningsbeleid financiële ondernemingen (Wbfo). Daarmee manoeuvreert Nederland zich in een internationale uitzonderingspositie: elders in Europa geldt in de bankensector een maximum voor de variabele beloning van 100% van het vaste salaris en in de Verenigde Staten zijn de banken – na afbetaling van hun bail out – weer vrij om het beloningsbeleid zelf te bepalen.

De gevolgen van deze normering zijn (nog) niet te overzien. Beloning is in de (semi)publieke sector nauwelijks een issue nu instellingen niet langer kunnen

concurreren op arbeidsvoorwaarden. Of dat gevolgen heeft voor de kwaliteit van het bestuur moet blijken. Verder is het nog de vraag of alle instellingen voldoende managementtalent kunnen aantrekken en vasthouden. Commissarissen en toezicht-houders houden hun hart vast en een aantal prominenten heeft bij de overheid gelobbyd voor versoepeling van de normering, zonder resultaat.

De komende jaren zal de politiek naar verwachting niet op haar schreden terug-treden. Daarvoor is het debat te emotioneel explosief en zetelgevoelig. De grote instellingen zullen moeten leven met een afgeplatte beloningspiramide en, net als de private sector, met een topbeloning die door externe factoren bepaald wordt, los van de logica en drijfveren die de beloning van de rest van het personeel bepalen.

### **2.3.2 De pay ratio als relatieve normering**

De erkenning dat de externe marktvergelijking het ‘haasje-over’-effect tot gevolg heeft, leidde er eind 2015 toe dat de SEC in de Verenigde Staten de zogenaamde ‘pay ratio disclosure’ invoerde. Deze pay ratio vereist openbaarmaking van de beloning van de CEO in vergelijking met die van de mediane medewerker. Dit getal geeft aan hoeveel keer het salaris van deze medewerker in de beloning van de CEO past.

De gedachte hierachter is dat inzicht in de interne verhoudingen een matigende werking zal hebben. De verwachting is ook dat organisaties waar de CEO buitengewoon veel meer verdient dan de gewone werknemer onder druk komen te staan van vakbonden, media, publiek en uiteindelijk dan ook aandeelhouders. Het is een aanzet tot, in de woorden van een Nederlands commissaris, ‘binnen bouwen, buiten toetsen’.

Het verhoudingsgetal, dat per 1 januari 2017 wettelijk verplicht wordt, zegt weinig over de redelijkheid van de interne beloningsverhoudingen. Supermarktketens hebben een heel hoge ratio tussen het beloningspakket van de CEO en de mediaan van de overige medewerkers. Deze worden immers gedrukt door het leger vakkenvullers en kassières. De pay ratio van de zakenbanken is veel lager dankzij een riante mediaan, maar dat wil allerminst zeggen dat de beloning van de CEO bescheiden is of dat die in een redelijker verhouding tot de beloning van de rest van het personeel staat.

Het is zeer de vraag of zo’n betrekkelijk willekeurig verhoudingsgetal iets gaat veranderen aan de ontwikkeling van de topbeloning. Europa volgt het voorbeeld van de Verenigde Staten niet. Een voorstel voor de introductie van de pay ratio stond in een conceptrichtlijn van de Europese Commissie, maar haalde het definitieve voorstel niet. In Zwitserland haalde een referendum dat de pay ratio tot maximaal twaalf zou moeten beperken het ook niet.

### **2.3.3      *Geen thema voor aandeelhouders***

Daar waar de overheid rechtstreeks ingrijpt in de hoogte en samenstelling van de topbeloning, blijft de private sector proberen om het bestaande beloningsmodel te verbeteren. Al in 2003 gaf de eerste Nederlandse Corporate Governance Code uitgebreide richtlijnen waar een goed beloningsbeleid aan moet voldoen. Gedetailleerde openbaarmaking en verantwoording moet zorgen voor disciplinerend. Specifieke voorschriften waar variabele beloning aan moet voldoen zorgen voor een betere koppeling tussen prestaties en beloning.

Veel Westerse landen kennen codes die redelijk vergelijkbaar zijn: geef aan met welke organisaties vergeleken wordt en waarom, en koppel variabele beloning aan vooraf vastgestelde, kwantificeerbare en objectieve doelstellingen. Nederland introduceerde de vaststelling van het beloningsbeleid door aandeelhouders, een praktijk die door veel landen wordt gevolgd. En de trend gaat richting een volledige 'say on pay', waarbij aandeelhouders ook het goedkeuringsrecht krijgen over het remuneratierapport waarin de uitvoering van het beloningsbeleid en de concreet toegekende bedragen en condities worden verantwoord.

Dit kader is breed gedragen en internationaal geaccepteerd, maar het versnelt wel de stijging van de variabele en totale beloning. De reden is dat enerzijds alle beloningsdata publiekelijk en tot in detail beschikbaar is. Anderzijds geeft het corporate governanceraamwerk een houvast aan commissarissen als blauwdruk voor een 'goed beleid'. Het zijn de gouden tijden voor beloningsadviseurs die een 'governance compliant'-beloningsbeleid ontwikkelen. Commissarissen zoeken naar een beleid dat niet te veel opvalt, in lijn is met de markt en de toets der aandeelhouders kan doorstaan. Van een fundamentele of principiële discussie is geen sprake; het is een technisch passen en meten geworden.

Met aandeelhouders als primaire doelgroep – zij stellen immers het beleid vast – is de beloningshoogte geen thema. Nederland kwalificeert internationaal als gematigde betaler. Zolang de beloning gekoppeld is aan het belang van aandeelhouders, is er geen reden om in te grijpen. Sterker nog, internationaal actieve bestuurders krijgen te horen dat hun beloning te laag is en hun 'skin in the game' niet groot genoeg.

### **2.3.4      *Aanpak van excessen***

De risicobeperking voor bestuurders die uit de bocht dreigen te vliegen met grote variabele pakketten, wordt gezocht in repressieve maatregelen. Zo is gedurende de afgelopen jaren de redelijkheidstoets ingevoerd bij toekenning van de beloning, de 'claw back' indien de beloning uiteindelijk toch op een verkeerde voorstelling van zaken blijkt te zijn gebaseerd (ook wanneer dit te goeder trouw is gebeurd), de 'afroomberegeling' om te voorkomen dat bij verkoop of acquisitie het eigenbelang de boventoon voert en de scenario-analyse om te voorkomen dat commissarissen zich

niet realiseren wat de uiteindelijke opbrengst van het pakket kan zijn. Het huidige denkraam is: zoveel mogelijk gebruikmaken van de wortel, met dreiging van de stok.

Het voordeel van de Code, wetgeving en aandeelhoudersbetrokkenheid is dat excessen en verborgen beloningen uitzonderlijk zijn geworden. De disciplinerende van al te gulle commissarissen is gelukt, zo laten ook de grootste critici in de media desgevraagd weten.<sup>9</sup> Maar een oplossing voor de fundamentele problemen van beloning voor topmanagers zijn ze niet geweest.

Ook de Monitoring Commissie die onlangs een voorstel voor aanpassing van de Nederlandse Code heeft geschreven, is 'om'. Zij wil de gedetailleerde regels opschonen en vereenvoudigen. Daarbij wil zij een nieuwe 'best practice'-bepaling introduceren die ziet op het betrekken van de visie van bestuurders op hun eigen beloning. *“Met de introductie van deze best practice bepaling verwacht de Commissie een directere betrokkenheid van bestuurders bij hun eigen beloning. Bestuurders zullen zich bij het geven van hun visie rekenschap geven van de aspecten die worden meegewogen bij het vaststellen van het beloningsbeleid.”*

#### **2.4. Interne verankering biedt (begin van) een alternatief**

Een rondgang onder commissarissen leert dat zij openstaan voor de idee van interne verankering van de topbeloning, als tegenwicht voor de externe markt.<sup>10</sup> Niet door te kijken naar één getal dat de interne verhouding weergeeft, zoals de pay ratio, maar door de logica van de beloningsopbouw te beoordelen.

##### **2.4.1 Loongebouw in kaart brengen**

Het voorstel van de Monitoring Commissie<sup>11</sup> wekt de suggestie dat de CEO de eigen beloning mede zal gaan bepalen. Om echter van een enkelvoudige pay ratio naar een gedegen begrip van het loongebouw te komen, dienen de hoogte en samenstelling van de beloning van de managementniveaus onder de raad van bestuur in kaart te worden gebracht.

Het doel van de samenspraak met de CEO is om de koppeling te leggen tussen de beloning van de bestuurders, waarvoor de commissarissen formeel verantwoordelijk zijn, en de beloning van de rest van de organisatie onder verantwoordelijkheid van de CEO. Doel is om te komen tot één beloningsvisie. In zo'n werkverdeling kan de CEO

<sup>9</sup> Gebaseerd op gesprekken met journalisten die betrokken zijn bij de jaarlijkse beloningsonderzoeken van de grote Nederlandse dagbladen.

<sup>10</sup> Gebaseerd op een groot aantal gesprekken met commissarissen, waaronder interviews met een twintigtal vooraanstaande commissarissen die gevoerd zijn ter voorbereiding van het boek *Bovenbazen en de scheefgroei van hun beloning*, Hein Haenen en Camile Selker, februari 2016.

<sup>11</sup> Voorstel voor herziening Corporate Governance Code, best practice bepaling 3.1.3, Monitoring Commissie Corporate Governance, 11 februari 2016.

zelfs over zijn eigen beloning beoordelen binnen het kader van die visie van de onderneming, geheel volgens de wensen van de Monitoring Commissie.

Organisaties die met deze vorm van beleidsontwikkeling ervaring hebben opgedaan zijn zeer te spreken over de aanpak. Het verhaal aan medewerkers, aandeelhouders en publiek wordt sterker. Commissarissen ervaren de toevoeging van de interne verhoudingen als waardevol omdat ze zich daarmee niet langer laten gijzelen door de tucht van de markt. De CEO wordt uit de huurlingenrol getrokken en meer vanuit zijn functionele rol betrokken bij het beloningsbeleid.

Heeft interne verankering een normatief of matigend karakter? Dat kan, maar het is niet de reden of doelstelling. Binnen een samenhangende visie op interne beloningsverhoudingen kan er in voorkomende gevallen ook juist reden zijn voor een toename van de verschillen. De functie van CEO van Ahold wordt bijvoorbeeld aanzienlijk zwaarder na de mega-overname van Delhaize, terwijl dit niet geldt voor een functie van filiaalmanager of van vakkenvuller. Ahold koos in plaats van verhoging van het beloningspakket overigens voor een eenmalige vergoeding, die ze onder druk van aandeelhouders vervolgens heeft moeten schrappen.

De afweging van de interne beloningsverhoudingen verrijkt het instrumentarium van de commissaris. Een eerste evaluatie van de ervaringen in 2016 leert dat het nog niet voldoende is om de tucht van de markt te doorbreken. Of, zoals een commissaris het zegt, “niemand wil een sukkel zijn”. Naar het oordeel van de commissarissen kijken bestuurders uiteindelijk toch naar de beloning van hun collega's bij andere organisaties. Maar de interne vergelijking is een goede toetssteen voor de bestaande beloningspraktijk die commissarissen helpt een zeker begrip bij bestuurders te wekken voor de noodzaak van heroverweging.

#### **2.4.2 *Personeelsbeleid geeft nieuwe impulsen***

Anders dan in de top, wordt het arbeidsvoorwaardenbeleid op de werkvloer gedisciplineerd door de (concurrentie)druk op de loonkosten – veruit de grootste kostenpost van bijna elke onderneming. Binnen de gegeven budgetruimte moet de onderneming zien het juiste gekwalificeerde personeel aan te trekken. Dat wordt steeds moeilijker. De voorkeuren in arbeidsvoorwaarden veranderen, de markt-omgeving vereist nieuwe of andere deskundigheden, de arbeidsmobiliteit neemt toe en het personeelsbestand vergrijsst.

De aantrekkingskracht en retentie worden maar zeer ten dele bepaald door beloning, hoe belangrijk die ook is als hygiënefactor. De uitstraling van de onderneming, haar maatschappelijke impact of haar technologische leiderschap zijn evenzeer van belang. Ontwikkelingsmogelijkheden en carrièrekansen tellen mee, net als werkomgeving, collegialiteit en een goede werk/privébalans.

Juist op dit moment vindt er een kentering plaats in denken bij ondernemingen. Zij denken meer en beter na over hoe ze in de arbeidsmarkt bekend willen staan. Via het gebruik van doelgroepanalyses die al jarenlang bruikbaar zijn in de marketing, krijgen organisaties een veel beter beeld van wat hun mensen willen en waarom ze hun organisatie een aantrekkelijk werkgever vinden. In cocreatie met ondernemingsraden en de meer progressieve vakbonden proberen zij tot een nieuwe medewerkerspropositie te komen.

### 2.4.3 *Verrassende inzichten*

Dat leidt regelmatig tot verrassende inzichten. Zo waren ondernemingsraad en bestuurders van een telecomprovider verrast toen zij vaststelden dat hun verkoopmedewerkers niet primair voor de commissiebonus kwamen, maar voor opleiding, ontwikkeling en carrièreperspectief. Een kwalitatief beleid op deze elementen verlaagde het verloop aanzienlijk en leidt naar verwachting tot hogere medewerkerstevredenheid.

Baanbrekend was de ‘culture’-presentatie van Netflix in 2014.<sup>12</sup> Niet zozeer omdat hun gedachtegoed zo briljant is, maar wel omdat het een logische redenering volgt over wat de organisatie wil zijn en wat dit betekent voor het personeelsbeleid. “*Great workplace is stunning colleagues*” en “*Adequate performance gets you a generous severance package*” zijn voor het eerst geen loze termen, maar passen in een duidelijk beleid en strikte uitvoering.

Het personeelsbeleid wordt bij de meer vooruitstrevende ondernemingen ondersteund door kwantitatieve onderbouwingen die een scherp inzicht geven in karakter en samenstelling van personeelsbestand en de ontwikkeling daarvan. Scenario-planning maakt het mogelijk om die ontwikkeling te sturen in de richting die ondernemingsstrategie dicteert. Opvolgingsplanning zorgt dat er tijdig de mensen beschikbaar zijn om de benodigde stappen te kunnen zetten.

De nieuwe data-analysetools brengen ook nieuwe inzichten. Zo ontdekt een organisatie die opvolgingsplannen voor haar top-400 heeft gemaakt dat het veelal dezelfde personen zijn die voor verschillende posities worden genoemd. Volgens de planning zijn voor tweehonderdveertig van die posities slechts veertig individuen in de race. Sommige mensen staan op opvolgingsplannen van meer dan tien posities. Dat blijken bij nader onderzoek ook niet zozeer hoogvliegers te zijn, als wel mensen die internationaal mobiel zijn en vanuit hun functie zichtbaar voor het senior management.

Een andere grote multinational heeft diversiteit tot prioriteit gemaakt. Zij streeft naar minimaal 40% vrouwen in de hoogste vier managementlagen, die ongeveer zeshonderd posities bevat. Om dat te bereiken vanuit een niveau van 30%, is een

---

<sup>12</sup> *How Netflix reinvented HR*, HBR, Patty McCord, januari-februari 2014.

talentmanagementprogramma ontwikkeld voor ‘high performance/high potentials’ dat in de instroom minimaal de helft vrouwen toelaat. Na een paar jaar heeft het beleid nog geen resultaten in vrouwelijke doorstroom. Bij nader onderzoek blijken mannelijke medewerkers uit het talentprogramma een twee keer grotere kans te hebben om op een opvolgingslijstje te staan dan hun vrouwelijke medewerkers in hetzelfde programma.

## **2.5. Conclusie**

Het moderne personeelsbeleid en inzichten over de aantrekkingskracht van de bredere propositie hebben de commissarissenkamer nog nauwelijks bereikt. In zijn rol van werkgever richt de raad zich op beloning zonder veel acht te slaan op andere elementen van het aanbod dat hij aan bestuurders doet.

Het plaatsen van de topbeloning in een redelijke verhouding tot de beloning van ondergeschikte managers en medewerkers vormt een goed vertrekpunt. Veranker- ing in het personeelsbeleid en in de totale propositie van de onderneming aan zijn medewerkers zou het doel moeten zijn. Het gaat erom dat iedere medewerker op elk niveau een aantrekkelijke propositie krijgt aangeboden en dat die proposities op de verschillende niveaus talent aantrekken, behouden en stimuleren zich verder te ontwikkelen – tot aan de top aan toe.

Veranker- ing van de propositie aan bestuurders in het personeelsbeleid vraagt om een geïntegreerde aanpak die talentontwikkeling, opvolging en beloning omvat. Van de werkgever van de top, de raad van commissarissen, vraagt dat een andere houding, een andere scope en een andere organisatie.

### **2.5.1 Zicht op talentontwikkeling**

Een veelgehoord bezwaar tegen een al te grote bemoeienis van commissarissen met het personeelsbeleid van de organisatie is dat zij daarmee op de stoel van de bestuurder gaan zitten. Dit bezwaar is echter niet houdbaar. Uiteindelijk zijn commissarissen verantwoordelijk voor benoeming, aansturing en ontslag van bestuurders. Wetende dat drie kwart voortkomt uit de schoot van de organisatie, is het juist van cruciaal belang dat commissarissen goed zicht hebben op de kwaliteit van het leiderschap, de doorstroom onder de top en de propositie waar deze medewerkers mede door zijn gevormd.

Zo is het inzicht in de opvolgingsplannen voor de top-400, dat hiervoor beschreven is, direct relevant voor de raad van commissarissen. Veel individuele commissarissen geven te kennen dat zij zich verdiepen in het personeelsbeleid en de kwaliteit van doorstroom onder de top. En dat het thema op de agenda staat van de voltallige raad van commissarissen. Maar het is zeer de vraag of het onderwerp in die

vergaderingen de tijd en toewijding krijgt die nodig is, en of commissarissen alle benodigde informatie en inzicht hebben om daarop te kunnen handelen.

In het tweede voorbeeld verdient het diversiteitsbeleid evenzeer de aandacht van commissarissen, als zij ook op het hoogste niveau de doelstelling van 40% vrouwelijke managers willen realiseren. Doordenken en doorvragen is een belangrijke taak van commissarissen. Organisaties, en vooral HR-afdelingen, hebben de neiging om in beleid en processen te denken. Aan commissarissen de taak om te beoordelen of deze activiteiten ook leiden tot kwaliteit aan de top.

De voorbeelden tonen aan dat kennis van het onderwerp vereist is, er is bovendien tijd nodig om verschillende analyses te doorgronden en de resultaten van personeelsbeleid te koppelen aan een strategische agenda. Het is noodzaak voor commissarissen om personeelsbeleid goed te overzien, zodat ze niet teruggeworpen worden op het eenzijdige beloningsmodel.

### **2.5.2      *Op naar een human capital-commissie***

De personeelsfunctie is sterk in ontwikkeling, de medezeggenschap bevindt zich in een overgangsfase, organisaties worden gekapitteld over de beloning aan de top, en het beschikbare personeel is in belangrijke mate medebepalend voor de succesvolle uitvoering van de strategie. Met deze constatering is het onvoldoende om personeelsbeleid aan de interesse van een individuele commissaris, of een algemeen agendapunt op de vergadering van de voltallige raad over te laten. Beloning ligt bij de remuneratiecommissie, de benoeming bij de nominatiecommissie, en dat terwijl beide onderwerpen in de strategische agenda nauw met elkaar verbonden zijn.

Een gecombineerde commissie die de effectieve inzet van het menselijk kapitaal overziet ligt dan ook voor de hand. Deze commissie zal worden tot de evenknie van de auditcommissie, die het financiële kapitaal, de financiële risico's, de grote investeringsbeslissingen en de rapportage overziet. Het mes snijdt dan aan twee kanten. Enerzijds ontstaat hiermee gespecialiseerde kennis en toewijding op een voor de organisatie cruciaal vlak. Anderzijds haalt het de angel uit de beloningsdiscussie, door die minder op de voorgrond te plaatsen en onderdeel te laten zijn van een volwaardig personeelsbeleid, ook voor de top van de organisatie.

### **2.5.3      *De human capital-commissie in de praktijk***

Hoe te komen tot een effectief werkende human capital-commissie? De samenstelling ligt voor de hand: voeg de remuneratie- en nominatiecommissie samen en de leden zijn beschikbaar. De rol van voorzitter is een precaire: het dient iemand te zijn die direct kan schakelen met de CEO en tijd besteedt aan het doorgronden van de organisatie. De voorzitter van de voltallige raad ligt dan voor de hand, maar het



risico bestaat dat deze te dicht op het bestuur komt te opereren. In de trend richting een one-tier-model zou dat passen.

De analogie aan de auditcommissie is op dit vlak wellicht ook bruikbaar. Hier is het bij voorkeur een financieel deskundige die de voorzittershamer hanteert. Hoewel het personeelsbeleid zelden de complexiteit van financiën evenaart, zou een gespecialiseerde voorzitter de effectiviteit van de commissie versterken. Dat de voorzitter van de raad van commissaris in ieder geval lid zou moeten zijn van de commissie leidt geen twijfel.

Naast de samenstelling is het reglement van belang. Het risico bestaat dat deze commissie op de stoel van het bestuur gaat zitten, dus in de 'harde' governance is een heldere taakopvatting van belang. Onderdeel daarvan is een jaaragenda inclusief informatievoorziening, liefst niet in eindeloze powerpoint-presentaties, maar via een directe aansluiting op moderne people data-analyse- en informatie-systemen. Structuur in de jaarlijkse activiteiten voorkomt al te enthousiaste ad-hocinterventies. Die jaaragenda kan parallel lopen aan de HR-agenda en -prioriteiten van de onderneming. De betrokkenheid is uiteraard toetsend en adviserend.

En dat laatste is het meest ingewikkeld: de 'soft' governance. Hoe dient de human capital-commissie zich op te stellen in relatie tot de raad van bestuur? De commissarissen moeten zich laten overtuigen dat het bestuur een degelijk beleid hanteert en dit consistent uitvoert. In beginsel zal de toetsing op beleids- en procesniveau afdoende zijn. Maar wat als het bestuur in de ogen van de commissarissen te weinig intern talent laat doorstromen? Of ze de propositie op de arbeidsmarkt onvoldoende aantrekkelijk vindt? Met andere woorden, wat als de commissarissen de output, in laatste instantie het opvolgingspotentieel voor de raad van bestuur, te mager vindt? Het zal tijd, energie en afstemming vereisen om tot een effectieve samenwerking te komen, maar het is de moeite waard. Niet alleen om topbeloning in breder perspectief te kunnen plaatsen, maar vooral omdat het goed is voor de organisatie.

