

STANDAARD BELONEN HEEFT ZIJN LANGSTE TIJD GEHAD

# Meer poen, meer prestaties?

Het aloude systeem van functiebeloning raakt uit de gratie. In toenemende mate wordt de hoogte van de beloning afgemeten aan het niveau van de inspanningen van managers en medewerkers en het resultaat daarvan op de organisatie. Op zich niks mis mee, medewerkers krijgen via die weg immers daadwerkelijk loon naar werken. Maar voor de invoering van prestatiebeloning geldt wel één belangrijke voorwaarde: het moet gepaard gaan met gedegen prestatie-management.

Door André de Waal

Het vertrouwde beloningssysteem in Nederland is onderhevig aan erosie. Functiewaardering vormt in Nederland weliswaar nog steeds de belangrijkste grondslag voor het bepalen van de rangorde van functies naar hun waarde en de bijbehorende beloning. Maar hoe lang nog? Steeds meer sectoren ondervinden de gevolgen van de snelle ontwikkelingen binnen en buiten organisaties waardoor functies verdwijnen of van inhoud veranderen, terwijl tegelijkertijd nieuwe functies ontstaan. Eén van de gevolgen is dat de aan functies gestelde eisen telkens weer andere kwalificaties van de medewerkers vergen. Een ander gevolg is dat een standardsalaris, dat voor alle typen medewerkers geldt, steeds minder vanzelfsprekend is. De toenemende individualisering vraagt om een beloning die gebaseerd is op de prestaties en de wensen van de individuele medewerker.

Dit, én de krapte op de arbeidsmarkt in sommige sectoren én de druk op resultaten, dwingen organisaties tot het formuleren van een duidelijke visie op het beloningsbeleid. Daarin nemen steeds meer bedrijven afstand van marktconformiteit; ze zetten beloning juist in toenemende mate in als onderscheidend element voor hun positionering op de arbeidsmarkt. Daarnaast gebruiken organisaties en bedrijven het beloningssysteem meer en meer om de communicatie over de koers en strategie van de organisatie te ondersteunen. Immers, met behulp van de beloning kan de organisatie laten zien wat gewaardeerd wordt en waar medewerkers zich op moeten richten. Een deel van de loonkosten wordt daarmee ingezet als actief stuurmiddel. Dat er meer vraag is naar differentiatie en flexibiliteit in het beloningsbeleid, blijkt uit de volgende trends:

- Door de toename van het belang van prestatie-management, oftewel het sturen

op resultaten (zie verder), wordt prestatiebeloning steeds belangrijker;

- Het vaste gedeelte van de beloning wordt langzamerhand kleiner en daarmee wordt het flexibele, resultaatafhankelijke deel groter;
- Flexibele beloningen, waarbij personeelsleden zelf een keuze kunnen maken uit alternatieve arbeidsvoorwaarden, neemt toe. Een vorm hierbij is het kiezen uit zogenoemde employee benefits-modulen, zoals bijvoorbeeld kinderopvang of extra vrije dagen, waarbij de medewerker beslist welke arbeidsvoorwaarden hij of zij überhaupt wil hebben;
- De zogenoemde strategische beloning komt op. Hierbij sluit het totale arbeidsvoorwaardenbeleid aan op het HRM-beleid dat weer afgestemd is op de organisatiestrategie. Daardoor weerspiegelt deze beloningsvorm de missie, strategie, cultuur, structuur en de plannen van de organisatie;

- Resultatendeling komt op. Kenmerkend hiervoor is dat in de organisatie doelen worden afgesproken en dat, afhankelijk van de realisatie van die doelen, een bonus wordt uitgekeerd. Deze bonus heeft een eenmalig karakter: de bonus moet ieder jaar weer opnieuw worden verdiend.

GEEN WONDERMIDDEL Op de keper beschouwd heeft een variabele beloning naast het gewone, vaste loon, vele voordelen. Om maar wat te noemen: prestatiebeloning kan worden gebruikt om medewerkers te motiveren en slimmer te laten werken, met positieve gevolgen voor de omzet en winst van de organisatie. De organisatie die behalve het vaste salaris ook variabele beloning gebruikt, is minder kwetsbaar voor tegenslagen: als het wat slechter gaat met het bedrijf, kan er makkelijker worden bespaard op de loonuitgaven. Met variabele loonbestanddelen kan ook de trouw van medewerkers worden bevorderd, wat weer scheelt in de kosten van werving, selectie en het inwerken van nieuw personeel.

Maar er blijven tegelijkertijd vragen of prestatiebeloning ook daadwerkelijk werkt (zie ook kader 'De nadelen van prestatiebeloning'). Zo blijkt uit een recent onderzoek van adviesorganisatie KPMG dat, alhoewel tweederde van de 230 onderzochte organisaties in Nederland een vorm van beloning kent die bestaat uit een vast gedeelte en een variabel deel dat afhankelijk is van de prestatie van de medewerker, maar 30 procent van deze organisaties daar werkelijk voordeel van heeft. KPMG concludeert dan ook dat prestatiebeloning nauwelijks effect op werknemers heeft. Uit een proef van twee jaar met prestatiebeloning bij Philips, blijkt dat de doelstellingen niet zijn gehaald en de weerstand onder het personeel tegen beloning naar prestatie nog even groot is als bij de invoering van het systeem. De inspanningen leveren bovendien weinig op, concludeert de vakbond. Uit onderzoek blijkt dat 1,2 procent van de Philips-werknemers een negatieve beoorde-

Er bestaat geen eenduidig beeld over het effect van prestatiebeloning

ling heeft gekregen. Daaruit trekt FNV Bondgenoten de conclusie dat werknemers niet anders gaan functioneren als ze worden beloond naar hun prestaties. En wie over de grens kijkt, moet constateren dat diverse Amerikaanse bedrijven de prestatiebeloning, inclusief het bijbehorende beoordelingssysteem, alweer hebben afgeschafte. De belangrijkste argumenten? Een beloningssysteem gebaseerd op prestatiebeloning is té complex en té bureaucratisch, waardoor het nooit helemaal eerlijk is.

Het is dus duidelijk dat er geen eenduidig beeld bestaat over het nut en het effect van prestatiebeloning. Het lijkt er wel op dat bij de mislukte implementaties van prestatiebeloning de verwachtingen van het nieuwe beloningssysteem vaak te hooggespannen waren. Prestatiebeloning is echter geen

wondermiddel, maar slechts één van de instrumenten om te komen tot verbetering van werkwijzen en resultaten van de organisatie. Het beloningssysteem is niet de enige methodiek van personeelsbeleid. Andere aspecten zoals werving, selectie en opleiding zijn ook belangrijk. Bovendien kan prestatiebeloning niet los worden gezien van de reguliere, vaste beloning. Om te zorgen dat prestatiebeloning het meeste effect sorteert, moet er een evenwichtig beloningssysteem worden ingevoerd, dat gedeeltelijk bestaat uit vast loon en gedeeltelijk uit variabele, prestatieafhankelijke componenten.

PRESTATIEMETING Het daadwerkelijke succes van variabele beloningssystemen blijkt afhankelijk te zijn van de wijze van invoering en uitvoering. Vooral zaken als inbedding in de organisatie, omgevingsdynamiek en de wijze van prestatie-meting hebben invloed. Er is inmiddels zoveel erva-



## Pas op voor de nadelen van prestatiebeloning

In de literatuur worden regelmatig nadelen van variabele beloningssystemen genoemd. Een aantal van de belangrijkste nadelen staan hieronder opgesomd. Tijdens de implementatie van prestatiebeloning moet rekening worden gehouden met deze zaken.

- Managers laten zich tijdens het beoordelen te veel leiden door vooroordelen ten opzichte van de medewerker, waardoor diens prestatiebeloning te laag (of juist te hoog) wordt. Daarbij is het moeilijk om objectieve meetlat te definiëren of te hanteren, waardoor de prestatiebeloning alsnog subjectieve elementen in zich krijgt. Een prestatiebeoordeling (en daarmee de prestatiebeloning) kan echter nooit geheel objectief zijn, er blijft altijd een subjectief element meespelen.
- De angst om fouten te maken met de toewijzing van prestatiebeloningen maakt dat managers iedereen een bonus geven, in de hoop zo de lieve vrede te bewaren.
- Niet iedere medewerker laat zich leiden door financiële overwegingen. Voor veel werknemers is het plezier dat zij in hun werk hebben en een goede balans met het privé-leven veel belangrijker dan de extra bonus. Deze medewerkers zullen zich minder laten motiveren door de prestatiebeloning.
- Wanneer medewerkers geen prestatiebeloning krijgen aan het einde van het jaar kunnen ze juist gedemotiveerd raken. Wanneer bovendien anderen wel die bonus krijgen, kan de teamgeest op een afdeling hier danig onder lijden.
- Het onderhoud van een prestatiebeloningssysteem vergt veel tijd en energie. Coaching en doelstellingen bijhouden zijn tijdrovend. Goed management is bij veel bedrijven de valkuil van het

systeem. Van elke persoon moet een administratie worden bijgehouden over afspraken, evaluaties, tussentijdse veranderingen, eindoordelen, consequenties en vervolgspraken. Beoordelingsgesprekken, waar niet alleen het functioneren maar meteen ook een deel van het salaris op het spel staan, worden (nog) zwaarder. Van veel leidinggevendenden is dat te veel gevraagd. Tussentijdse gesprekken vinden ze niet altijd nodig en elkaar de waarheid zeggen, is niet gemakkelijk.

- De prestatiebeloning na goede resultaten volgt pas over een aantal maanden of zelfs een jaar later. Daardoor is de relatie tussen resultaat en beloning niet altijd meer duidelijk.
- Het is moeilijk de reële prestatie vast te stellen die van een medewerker wordt verwacht, waardoor veel organisaties er voor kiezen om voor groepen medewerkers gelijke normen centraal vast te stellen. Hierdoor kunnen de normen onrealistisch worden voor individuele medewerkers.
- Het vaststellen van individuele normen in samenspraak tussen manager en medewerker is vaak niet eenvoudig, omdat de omstandigheden zowel binnen als buiten de organisatie niet het gehele jaar gelijk zijn. In snel veranderende markten is het haast ondoenlijk om heldere afspraken te maken over individuele prestaties, laat staan over prestatiebeloning. Een 'excuscultuur' is het resultaat. De werkgever en werknemer komen niet uit discussie of de prestatie wel of niet is gehaald en dus wordt er gemiddeld. Gevolg is dat de organisatie de bonus betaalt zonder dat daar noodzakelijkerwijs een prestatie voor staat.
- Wanneer de organisatie haar medewerkers niet kan overtuigen van de redelijkheid van de prestatienormen, leidt dat tot apathie en desinteresse. Als bijvoorbeeld te hoge omzetdoelen worden gesteld waardoor in de praktijk een groot aantal medewerkers niet de maximale bonus kan realiseren, gaan medewerkers zich afzetten tegen de gestelde doelen.

ring opgedaan met prestatiebeloning dat er duidelijke punten geformuleerd kunnen worden waarmee, indien er voldoende aandacht aan wordt besteed tijdens de voorbereiding, de invoering en het gebruik van prestatiebeloning, de kans op een succesvol systeem wordt verhoogd. Let daarbij in eerste instantie op de volgende aandachtspunten:

- Introduceer meetbare doelstellingen en prestatie-indicatoren. Het is van belang dat de organisatie alleen die prestaties beloont, die bijdragen aan het bereiken van de ondernemingsdoelstellingen. Ga daarbij uit van het SMART-principe: *Specifiek* voor de bedrijfseenheid en zo

min mogelijk beïnvloedbaar door externe factoren; *Meetbaar* om de resultaten te kunnen volgen en controleren; *Ambitieuw* om de uitdaging erin te houden; *Realistisch* omdat het mogelijk moet zijn de doelstellingen te halen; *Tijdsgebonden* om te weten wanneer de beoogde resultaten gerealiseerd moeten zijn. Het is van cruciaal belang dat er prestatie maatstaven beschikbaar zijn om de doelstellingen meetbaar te maken en de beloning op te baseren;

- Kwantitatieve en kwalitatieve elementen moeten in de beoordelingsmethodiek in evenwicht zijn. Als de beloning alleen wordt gebaseerd op relatief objectieve

maatstaven, zoals ondernemingswinst, bestaat het gevaar dat managers te veel de nadruk gaan leggen op het realiseren van de opgelegde norm. Daardoor kunnen andere belangrijkste zaken, zoals coaching en het stimuleren van medewerkers, in het gedrang komen;

- Leidinggevendenden moeten vaststellen wat de reële prestaties zijn die van medewerkers mogen worden verwacht. Belangrijk is het daarbij de persoonlijke competenties van de individuele medewerker bij de normstelling en in de evaluatie te betrekken. Daarnaast moeten leidinggevende en medewerker gedurende het jaar regelmatig overleg voeren over de voortgang van de prestaties, om deze eventueel bij te stellen vanwege bijvoorbeeld veranderende omstandigheden;
- Binnen de organisatie moet een resultaat- en beoordelingsgerichte cultuur aanwezig zijn of worden gecreëerd. Een dergelijke cultuur houdt in dat men gewend is om afspraken te maken, na te komen en daarop aangesproken te worden. Leidinggevendenden zijn daarmee in grote mate bepalend voor een succesvolle invoering van het systeem van variabel belonen. Daarnaast moet bedacht worden dat prestatiebeloning alleen lukt als het systeem in samenspraak met medewerkers wordt ontworpen en ingevoerd;
- Denk goed na over de manier waarop het systeem wordt ingericht. Introduceer bijvoorbeeld niet een zogeheten zerosumsysteem, waarbij van tevoren een vast bedrag aan prestatiebonussen is vastgesteld. Dat is namelijk vragen om moeilijkheden: als veel mensen goed presteren, moet een aantal van hen toch worden teleurgesteld omdat er niet voldoende geld is. Verder is de keuze voor de optimale hoogte van de prestatiebeloning belangrijk. Incidentele bonussen van geringe omvang zetten medewerkers nauwelijks aan tot betere prestaties. In de Nederlandse praktijk zijn bonussen tussen de 4 en 8 procent normaal. Voor commerciële en hogere functies worden vaak bonussen tussen de 15 en 30 procent

uitgekeerd. Pas op dat bonussen niet te hoog worden en een te groot deel uitmaken van de totale beloning. Medewerkers gaan dan al hun energie en tijd steken in de werkzaamheden waarmee de normen kunnen worden gehaald. Daarbij laten ze de rest links liggen.

Voordat wordt overgegaan op prestatiebeloning moet een zorgvuldige afweging plaatsvinden. Tijdens deze overweging is het belangrijk dat er positieve antwoorden worden gegeven op de volgende vragen: Is prestatiebeloning nodig om de persoonlijke doeleinden van de medewerker, bijvoorbeeld levensonderhoud en status, en/of de organisatiedoelstellingen, zoals motiveren van flexibele en ervaren medewerkers, te bereiken? Is de cultuur van de organisatie geschikt voor deze vorm van belonen? Heerst er voldoende openheid, transparantie en respect en is het gebruikelijk om regelmatig feedback te geven en te ontvangen? Hebben de medewerkers voldoende vertrouwen in hun managers? Past prestatiebeloning in de prestatiebeloning in de organisatie? Is er managementinformatie aanwezig die het resultaatgericht werken ondersteunt? Zijn de voor- en nadelen van het werken met prestatiebeloning in de organisatie zorgvuldig overwogen? Is er een goed en gedegen plan van aanpak voor de invoering ontwikkeld?

PRESTATIEMANAGEMENT Het prestatiebeloningssysteem moet gebaseerd zijn op meetbare doelstellingen en prestatie-indicatoren. Deze moeten vervolgens onderdeel uitmaken van de formele planning- en controlcyclus van de organisatie. Een uitstekende methode om dit te bewerkstelligen is de invoering van prestatiebeloning en prestatieafstemming. Prestatiemanagement is een managementconcept dat ontwikkeld



is in het bedrijfsleven als logisch uitvloeisel van de al langer bestaande aandacht voor kwaliteitsmanagement in die sector. De reden om op prestatiebeloning over te gaan was dat profitorganisaties naar een manier zochten om een zo goed mogelijk verband te kunnen leggen tussen de ondernemingsstrategie en de te behalen resultaten (prestaties). Halverwege het vorige decennium begon prestatiebeloning, vooral in de vorm van de balanced scorecard aan een

**Vóór de invoering van prestatiebeloning moet een zorgvuldige afweging plaatsvinden**

indrukwekkende' opmars. Bij prestatiebeloning komt sturing van de organisatie tot stand door eerst missie, strategie en doelstellingen van de organisatie te bepalen en deze vervolgens systematisch te vertalen naar de onderliggende organisatie-niveaus. De organisatie-doelstellingen worden in dit proces meetbaar gemaakt met behulp van financiële en niet-financiële

kritische succesfactoren (KSF'en) en prestatie-indicatoren (PT'en). Door de resultaten van deze indicatoren regelmatig te rapporteren zijn snelle bijsturingen mogelijk. Inmiddels is veel ervaring opgedaan met prestatiebeloning, zowel in de profitsector als de non-profitsector. Steeds meer onderzoeken in die sectoren tonen aan dat goed prestatiebeloning positieve effecten heeft op de resultaten van de organisatie. De teneur is dat prestatiebeloning gedreven organisaties zowel financieel als niet-financieel beter presteren dan organisaties die dat niet of minder zijn.

De verklaring die hiervoor wordt gegeven, is dat prestatiebeloning de aandacht van de gehele organisatie voortdurend richt op het behalen van de doelstellingen van de organisatie en bovendien helpt om de individuele manager en medewerker te laten zien hoe ze zelf (kunnen) bijdragen aan het behalen van die doelstellingen. De conclusie van de onderzoeken is dat het voor organisaties de moeite loont om te investeren in het introduceren van prestatiebeloning.

PRESTATIEAFSTEMMING Een goed functionerend prestatiebeloningssysteem, kan niet zonder een goede prestatieafstemming. Dit houdt in dat de doelstellingen op alle organisatieniveaus aansluiten op de missie en strategie van de organisatie. Prestatieafstemming wordt bereikt door de organisatie-doelstellingen te vertalen in doelstellingen, kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren die specifiek gelden voor iedere organisatie-eenheid en, indien gewenst, iedere individuele medewerker. Op deze manier krijgen afdelingen en medewerkers een eigen, persoonlijke balanced scorecard, met daarin de informatie die nodig is om bij te kunnen dragen aan het bereiken van het succes van de organisatie. Het personeelsmanagement-instrumentarium (waaronder de prestatiebeloning) wordt hierbij nadrukkelijk afgestemd op het bereiken van de persoonlijke doelstellingen.

Voor de invoering van een effectieve prestatieafstemming, kan gebruik worden gemaakt van het zogeheten prestatieafstemmingsmodel, een model om prestatiebeloning door te voeren tot op het laagste niveau van de organisatie. Het model gaat uit van de veronderstelling dat een organisatie haar doelstellingen alleen kan bereiken als: a. de doelstellingen op alle organisatieniveaus aansluiten op de missie en de strategie van de organisatie; b. deze doelstellingen doorvertaald zijn in heldere verwachtingen betreffende de medewerkers; c. medewerkers weten hoe ze de doelstellingen kunnen bereiken en welke steun ze hierbij mogen verwachten van het mana-



gement en d. het personeelsmanagement-instrumentarium is afgestemd op het behalen van de geformuleerde doelstellingen.

De praktijk leert dat een juiste toepassing van prestatieafstemming duidelijke voordelen heeft voor organisatie, leidinggevend en medewerkers. De kans op het daadwerkelijk behalen van de doelstellingen van de organisatie wordt erdoor verhoogd. Doelstellingen op alle managementniveaus zijn beter op elkaar afgestemd en alle medewerkers weten wat persoonlijk van hen wordt verwacht. Iedereen werkt in dezelfde richting, wat de effectiviteit van de organisatie verhoogt. Door toepassing van het model wordt de prestatiebeloning gerelateerd aan de strategie en doelstellingen van de organisatie. Daarmee wordt prestatiebeloning een strategisch instrument, het ondersteunt immers direct de strategie van de organisatie. Veel ondernemingen investeren de laatste jaren in prestatie management, daarin gestimuleerd door de verschillende voorhanden zijnde systemen op dit gebied. Het invoeren van een prestatie managementsysteem en de daarbij behorende prestatiebeloning is daarbij geen garantie voor betere prestaties, maar het kan daaraan wel degelijk bijdragen. En dan bereikt u wat u uiteindelijk wilt: loon naar werken. ■

**Dr. A. A. de Waal MBA** ([www.andredewaal.nl](http://www.andredewaal.nl)) organisatieonderzoeker -adviseur en associate professor strategic management aan de Maastricht School of Management. Recent verscheen zijn boek *Prestatiegericht Gedrag* (Kluwer, 2003).

## Topmanager: Ploeteraar of plunderaar?

Door Jan Bletz

**De vele artikelen die de laatste tijd in de pers over beloning zijn verschenen, hebben vrijwel alle eenzelfde strekking: de leiders van de Nederlandse AEX-fondsen houden zich bezig met schaamteloze zelfverrijking. Wat men ook van dit verwijt mag vinden, dezelfde topmanagers die in de jaren negentig als ondernemende helden golden, hebben de publieke opinie nu tegen. De commissie Tabaksblat komt zelfs met concrete voorstellen tegen het 'grote graaien'. Een overzicht van de belangrijkste argumenten in de discussie over de beloning van de topmanagers.**

"Zij moeten zich schamen", kopte het Elsevier in mei. En daarmee gaf het weekblad het al langer sluimerende, breed gedragen ongenoegen over de hoogte van de beloning van topmanagers een stem. 'Plunderaars', zo schildert Elsevier hen af. En op het eerste gezicht lijkt het daar inderdaad op. Hoe valt het jaarsalaris van ruim 2 miljoen euro van Peter van Voorst van het noodlijdende Getronics anders te omschrijven? Of de 2,8 miljoen van Don Sheppard van het blunderende Aegon? Gemiddeld verdiende een Nederlandse topman in het afgelopen jaar 1,3 miljoen euro. Dat is de som van salaris en bonussen, berekend aan de hand van het selecte gezelschap van de honderd bestverdiende bestuursleden van Nederlandse beursondernemingen, exclusief extra's zoals optiepakketten en vertrekregelingen ('gouden parachutes', zoals de ruim 5 miljoen euro die Hans van der Wielen van Numico meekreeg en de bijna 3 miljoen euro die Paul Smits van KPN mocht ontvangen. Premies voor wangedrag in de ogen van critici). In allerlei publicaties worden deze extra's simpelweg bij het salaris opgeteld, maar dat is niet terecht. Het gaat tenslotte om opties die nog uitgeoefend moeten worden, terwijl ze maar heel kort en onder bijzondere omstandigheden kunnen worden uitgeoefend. En de rianteprotpremies worden natuurlijk ook alleen uitgekeerd als de betrokken topman ook inderdaad oprot.

1,3 Miljoen euro per jaar dus. Is dat veel? Het hangt er maar van af hoe je het bekijkt. Het gemiddelde salaris van een bestuursvoorzitter bedraagt per aandeel ruim een halve euro-cent. De AEX-index zou nog geen halve punt stijgen als alle bestuursvoorzitters zouden afzien van hun salaris (aangenomen dat de salarissen ten bate van de winst zouden komen). Critici brengen hier tegen in dat elk euro-cent er eentje te veel is als deze onverdiend wordt betaald. En in dit geval staat die halve

euro cent niet verhouding tot de prestatie die de gemiddelde topmanager levert. Meer in het algemeen: topmanagers presteren niet zo goed (zo ze al goed presteren) omdat ze zo veel verdienen. Tenslotte zijn er ook heel veel mensen die uitstekende prestaties leveren zonder dat daar een torenhoog salaris tegenover staat.

EREDIVISIE Een ander - bij topmanagers zeer geliefd - argument is dat bestuurders in het buitenland meer verdienen. En dat terwijl hun werk niet zwaarder is of hun prestaties belangrijker. De Nederlandse topmanagers leiden bedrijven van wereldformaat. Mogen ze dan alsjeblieft een beloning van wereldformaat krijgen? Of nee: ze móeten een beloning van wereldformaat krijgen! Want kennelijk worden op de internationale arbeidsmarkt voor topbestuurders enorme bedragen betaald. Dat drijft de beloning voor de Nederlandse ploeterende zwaargewichten natuurlijk op. Als het Nederlandse bedrijfsleven zich namelijk niet aanpast aan de internationale beloningmores, dan dreigt de top van het Nederlandse bedrijfsleven naar het buitenland uit te wijken.

Ook onzin, zeggen critici. Hoeveel Nederlandse bestuurders zijn er nu ooit doorgedrongen tot de eredivisie van het internationale bedrijfsleven? Oud-minister Onno Ruding? Ach, dat was een van de vele vice-presidenten van Citicorp. Derk Haank van Elsevier? Ach, misschien als je werkelijk vindt dat Springer Verlag tot de eredivisie van het internationale bedrijfsleven behoort... Maar dan nog: een uitzondering die de regel bevestigt dat Nederlandse topmannen zelden een geslaagde overstap maken naar een niet-Nederlandse onderneming. Waarom dan zulke hoge beloningen?

De veelbesproken commissie Tabaksblat komt de criticasters een eind tegemoet. Zo heeft de commissie aanbevelingen opgesteld voor de beloning van topleiders. Opties mogen pas worden verzilverd wanneer het bedrijf zijn beloofde doelen heeft gehaald. Het variabele deel van het loon mag tevens niet meer dan de helft van de totale inkomsten uitmaken. De gouden handdruk wordt aan banden gelegd. Bij vertrek krijgen de bestuurders nog maar maximaal het vaste deel van één jaarsalaris mee. De hoogte van een gouden handdruk moet in het jaarverslag worden gemeld. Ook krijgen aandeelhouders meer invloed op de beloning van topbestuurders. Sowieso zouden de aandeelhouders en commissarissen meer zeggenschap moeten krijgen. (Elders in dit nummer wordt nader ingegaan op de voorstellen van de commissie Tabaksblat en de beloning van bestuurders). ■