

# Verdien ik niet te veel?

## Loonfatsoen voor bestuurskundigen

Margo Trappenburg

*Bestuurders in de publieke sector mogen in Nederland sinds kort niet meer verdienen dan een ministersalaris. Deze Balkenendenorm is nu een losstaande norm voor een beperkt deel van de arbeidsmarkt, waar lager geplaatste werknemers en werknemers in de private sector hun eigen belang mogen nastreven. In dit artikel wordt beschreven hoe het onderwerp brutolonen sinds de jaren tachtig van de twintigste eeuw is gedemoraliseerd. De partiële remoralisering voor de top van de arbeidsmarkt is vreemd. Het zou beter zijn om ook de overige salarissen weer onderwerp te laten zijn van morele beraadslaging, zodat de Balkenendenorm ergens op aanhaakt. Bestuurskundigen zouden een rol moeten spelen in die discussie. Zij zouden zich moeten buigen over de vraag wat een fatsoenlijk loon is voor bestuurders in verhouding tot hun werknemers, over de vraag hoe prikkels voor bestuurders megalomaan gedrag kunnen voorkomen en over de vraag in welke gremia lonen het best kunnen worden besproken.*

### Inleiding

Een ziekenhuisbestuurder over zijn salaris:

‘In de jaren voor en na het millennium was men in de westerse wereld vooral gericht op materiële doelen. Je was al snel een “loser” als je geen topsalaris nastreefde. Mijn collega en ik verdienden een stuk minder dan collega’s uit andere ziekenhuizen. De Raad van Toezicht voelde zich daar toch onprettig bij. (...) De logica van de buitenwereld was in die tijd al snel: als een bestuurslid weinig verdient, dan zal de kwaliteit van de bestuurder ook wel niet hoog zijn. In het begin waren we terughoudend, uiteindelijk zijn we akkoord gegaan met een niveau dat gelijk was aan vergelijkbare ziekenhuizen.’

Een docente over het salaris van schoolbestuurders:

‘Als docent zie je bijvoorbeeld het volgende gebeuren: een megaschool stort financieel in, alle tijdelijke contracten worden stopgezet, er is een vacaturestop, er zijn zelfs gedwongen ontslagen, maar de bestuurders gaan weg met een gouden handdruk. En dan zegt men: ja, maar bestuurders verdienen zoveel omdat zij moeilijk werk doen met een grote verantwoordelijkheid... dan zou het hen toch sieren als zij ook echt inleverden wanneer ze wanbeleid hebben gevoerd? Ze hebben jarenlang een veel hoger inkomen gehad, dat is hun buffer.’

Margo Trappenburg

### Een woningcorporatiebestuurder over zijn salaris:

'[T]oen ik bij mijn corporatie binnenkwam, was er dus nog een beloningskader opgesteld door de sector zelf en de commissarissen, die ons als bestuurders aanstelden en controleerden, vertelden ons wat ze ons binnen dit kader konden bieden. Ik kreeg een privaatrechtelijk arbeidscontract met bepaalde rechten en plichten, die als maatstaf dienden bij de jaarlijkse beoordeling door de commissarissen. We hebben in de tijd veel gediscussieerd over de vraag of en in welke mate we gevoelig zouden moeten zijn voor de felle maatschappelijke discussie over de hoogte van de beloning van bestuurders. Mijn commissarissen hebben meermaals aangedrongen op vrijwillige beperking. Daar heb ik een aantal keren nee op gezegd; in mijn opvatting is een zakelijk contract een overeenkomst die niet zomaar eenzijdig, al naargelang het een partij uitkomt, kan worden bijgesteld.'

In 2014 publiceerde ik samen met Wout Scholten en Thijs Jansen de bundel *Loonfatsoen*, gebaseerd op – onder meer – interviews met vertegenwoordigers van verschillende beroepsgroepen over hun eigen loon en een Q-sort studie naar de meningen van mensen over rechtvaardige lonen en loonverschillen. Een terugkerend onderwerp in de bundel was het loon van bestuurders, zoals blijkt uit de hierboven aangehaalde citaten. Zowel in de private sector als in de publieke sector (inclusief organisaties met een publieke taak zoals ziekenhuizen, scholen, universiteiten en openbaarvervoersbedrijven) verdienen bestuurders veel meer dan mensen op de werkvloer die het feitelijke werk doen, zo leren we ook uit het meest recente Elsevier-Berenschot-salarisoverzicht, waar tabel 1 en 2 aan ontleend zijn.

**Tabel 1** *Private sector*

<b>Primair proces</b>	<b>Jaarsalaris</b>	<b>Management</b>	<b>Jaarsalaris</b>
Stratenmaker	21.000	Directeur middelgrote organisatie	263.000
Slachter	24.000	Voorzitter raad van bestuur middelgrote organisatie	459.000
Caissière	20.500	Commercieel directeur	176.500
Ober	23.000	Facility manager	73.500
Bouwvakker	29.500	Manager kwaliteit	62.000
Loodgieter	23.000	Business unit manager	107.500

Hoewel bestuurders niet altijd bestuurskundigen zijn en veel bestuurskundigen – zeker aan het begin van hun loopbaan – werkzaam zijn buiten het management, lijkt het onderwerp 'rechtvaardig belonen' vanwege deze discrepanties tussen de werkvloer en de leiding en vanwege de ophef daarover, toch bij uitstek een onder-

**Tabel 2** *Publieke sector*

<b>Primair proces</b>	<b>Jaarsalaris</b>	<b>Management</b>	<b>Jaarsalaris</b>
Treinmachinist	34.000	Manager Kamer van Koophandel	99.500
Buschauffeur	33.000	Projectleider groot maatschappelijk project	80.500
Politieagent	39.000	Regionaal korpschef	91.000
Verpleegkundige	34.000	Manager zorginstelling	103.500
Onderwijzer	39.500	Directeur basisschool	52.000
Leraar VO	45.000	Voorzitter college van bestuur school	79.000

Bron: Van de Velde, 2015.

werp waar bestuurskundigen zich mee bezig zouden moeten houden. Het *Elsevier*-artikel over het Berenschot-onderzoek heet ‘Verdien ik eigenlijk wel genoeg?’, net als de wekelijkse rubriek in *de Volkskrant* over werknemers en hun loon. Voor bestuurders en bestuurskundigen zou de insteek omgekeerd moeten zijn: verdien ik niet te veel?

In dit artikel passeren eerst de belangrijkste uitkomsten uit de bundel *Loonfatsoen* de revue. We zullen zien dat brutosalarissen sinds de jaren tachtig van de twintigste eeuw geleidelijk aan gedemoraliseerd zijn geraakt. De laatste jaren is weer sprake van een remoralisering, maar het is een beperkte remoralisering, die alleen betrekking heeft op de top van de publieke sector. Voor functionarissen in dat segment van de arbeidsmarkt werd in de zogenoemde Wet normering topinkomens (WNT) bepaald dat zij – met ingang van 2013 – niet meer zouden mogen verdienen dan 130 procent van een ministersalaris (ongeveer 230.000 euro per jaar). Per 2015 is de norm aangescherpt tot 100 procent van een ministersalaris: 178.000 euro per jaar. Hoewel deze Balkenendenorm heel plausibel is, is het vreemd om het te laten bij een zo partiële remoralisering van het brutoloon. Veel logischer is het om een bredere moralisering van het salaris na te streven, om de losstaande Balkenendenorm in te bedden in een groter geheel van waarden en normen rond rechtvaardig belonen. Bij een dergelijk loongebouw nieuwe stijl passen institutionele structuren die het mogelijk maken om de normen ook daadwerkelijk ingang te doen vinden. Het zou een uitdaging moeten zijn voor bestuurskundigen om de architectuur van dat loongebouw te doordenken. In het tweede deel van dit artikel wordt dan ook een aanzet gegeven voor een onderzoeks- en discussieagenda over dit onderwerp.

### Demoralisering van het brutosalaris

Vlak na de Tweede Wereldoorlog kende Nederland een ‘geleide loonpolitiek’, gebaseerd op richtlijnen die toenmalig minister-president Drees tijdens de oorlog had ontwikkeld. Het loon voor de laagstbetaalden moest worden vastgesteld op

Margo Trappenburg

basis van ‘de elementaire levensbehoeften van een gezin met enkele kinderen’. ‘Geoefende’ arbeiders zouden maximaal 10 procent meer mogen ontvangen, ‘geschoolde’ arbeiders maximaal 20 procent. De beloning van landarbeiders moest worden verhoogd, om deze meer in lijn te brengen met die van andere arbeiders. Werk waar veel energie werd verbruikt en waar je dus veel voedsel voor nodig had, gaf recht op een hoger loon (Daalder, 2003, hfdst. 20). Door dit beleid bleef de loonongelijkheid tijdens de wederopbouwjaren zeer beperkt (Bregman & Frederik, 2015) Lonen en prijzen werden in detail bediscussieerd in het kabinet en door werkgevers en werknemers in de Stichting van de Arbeid.

Eerlijke lonen waren niet alleen inzet van gezamenlijke besluitvorming, de beloningsmoraal was daarnaast ook een kwestie van individuele beschaving. Drees berispte collega-ministers die niet rond konden komen van hun salaris, die zich spiegelden aan collega-ministers in het buitenland of topmensen in het bedrijfsleven, of die aanvoerden dat hun taak nu zwaarder was dan voor de oorlog en daarom beter beloond moest worden (Daalder & Gaemers, 2014, p. 68 en p. 124). In 1968 werd de Wet op het minimumloon aangenomen, die erop toezag dat een voltijdsfunctie leidde tot een loon waarvan men kon leven en een gezin zou kunnen onderhouden (Invoering Wet op het minimumloon, Handelingen Tweede Kamer 1967-1968). In hetzelfde jaar werd een Wet op de loonvorming ingevoerd, die de regering het recht gaf collectieve arbeidsovereenkomsten onverbindend te verklaren en – in uiterste gevallen – rechtstreeks in te grijpen in de loononderhandelingen om bijvoorbeeld een loonpauze af te kondigen (Van Riel, 2014).

In de Interimnota Inkomensbeleid uit 1975 werd gekozen voor nivellering ‘in de primaire sfeer’; dat wil zeggen: nivellering van brutolonen in plaats van achteraf nivelleren door middel van premies, belastingen en toeslagen: ‘[E]en zodanig beleid dat vooral ten doel heeft het voorkomen van ongewenste ontwikkelingen, verdient in beginsel de voorkeur boven maatregelen waarbij de nadruk vooral valt op het weer ongedaan maken van onaanvaardbare ongelijkheden’ (Tweede Kamer 13399, nr. 2, p. 12). Verschillen gebaseerd op sociaal milieu en traditie werden onaanvaardbaar geacht, maar ook loonverschillen gebaseerd op opleiding en diploma’s mochten vooral niet te groot worden. Inkomensverschillen waren aanvaardbaar voor zover zij ‘compenserend’ waren: gebaseerd op inspanningen, offers en – tot op zekere hoogte – risico’s en verantwoordelijkheden. Tussen de hoogst betaalde en de laagst betaalde werknemers zou een maximum loonverschil moeten bestaan en daarbij dacht het kabinet aan een verhouding van 1:5. De lonen in de publieke sector werden metterdaad herschikt. De beginsalarissen van jonge academici en hoogleraren in de publieke sector werden verlaagd en die van kleuterleidsters en verpleegkundigen juist verhoogd. De overheid hoopte op een uitstralings-effect van deze ingreep naar vrije beroepsbeoefenaren (medisch specialisten, advocaten, notarissen), zelfstandigen en naar de marktsector. Tot eind jaren zeventig waren brutolonen vanzelfsprekend onderwerp van moreel-politiek debat.

De demoralisering van brutolonen begon in de jaren tachtig. Econoom Paul de Beer signaleert in 1999 hoe dat proces verliep. De globalisering van de economie maakte het steeds moeilijker om een nationaal inkomensbeleid te voeren. Werknemers die zich onderbetaald voelden, zouden kunnen vertrekken naar het bui-

tenland, en werkgevers die geen hoge lonen wilden betalen, konden goedkopere werknemers importeren of hun bedrijf verplaatsen naar een lagelonenland.

De mening raakte ingeburgerd dat er in de economie een afweging moest worden gemaakt tussen rechtvaardigheid (kleine loonverschillen, fatsoenlijk minimumloon) en doelmatigheid (grote verschillen en lage lonen aan de onderkant).<sup>1</sup> In tijden van economische crisis moesten doelmatigheidsoverwegingen het zwaarst wegen. Voor zover er nog inkomensbeleid werd gevoerd had dit betrekking op het nettoloon (de hoogte van premies en belasting), en op dat vlak werd het vanzelfsprekend uitgangspunt dat de lasten niet verder mochten worden verzwaard, omdat dit slecht was voor de economie. Bovendien had men het idee dat de doelstellingen van het inkomensbeleid (de 1:5-verhouding van het kabinet-Den Uyl) waren gerealiseerd en dus geen aandacht meer behoeften (De Beer, 1999).

Het werd voorts steeds gebruikelijker om lonen binnen een bedrijf of een bedrijfstak te laten bepalen op basis van een 'functiewaarderingsysteem', opgesteld door een adviesbureau, zoals de Hay-methode voor functie-evaluatie en -profilering, de functieniveaumatrix van Berenschot, de integrale functieanalysemethode van bureau Hill Advies te Deventer, het integrale systeem van functiewaardering speciaal voor de metaalsector gevestigd te Zoetermeer, de methodische niveautoekenning van Bakkenist, functiewaardering voor commerciële, administratieve, technische en sociale functies ontwikkeld door De Leeuw Consult in Leerdam en de ORBA-methode onder licentie van VNO-NCW, gevestigd te Haarlem (FNV, 2011). Al die systemen werken met een ingewikkelde reeks van criteria op basis waarvan functies kunnen worden ingeschaald. Allemaal perken ze de reikwijdte van loononderhandelingen tussen werkgevers en werknemers in. Ze leiden er bovendien toe dat werknemers hun eigen salaris kunnen vergelijken met dat van mensen met een 'vergelijkbaar werk- en denkniveau' in een ander bedrijf of andere organisatie; werknemers zijn in een functiewaarderingssystemen geen radertjes in hun eigen bedrijf die allemaal op hun eigen manier werken om de doelen van hun organisatie te verwezenlijken, zij zijn eerder leden van een sociaaleconomische 'kaste' waar een bepaalde status bij hoort, ongeacht waar ze werken.

Geleidelijk werd de hoogte van het brutoloon een technische kwestie ('dat staat in het functiewaarderingssysteem') en iets wat buiten werknemers om werd bepaald en geregeld ('dat is marktwerking en globalisering'). Morele en politieke discussies gingen voortaan over nettolonen, maar ook daar hoefden we niet lang over te praten: ten eerste was een te groot verschil tussen bruto en netto 'slecht voor de economie' en ten tweede waren de loonverschillen in Nederland kleiner dan in menig buitenland, dus geen reden tot zorg (Trappenburg & Pekelharing, 2014).

1 De economische redenering hier is dat een arbeidsmarkt die aan zichzelf wordt overgelaten, uitmond in (1) lage lonen aan de onderkant omdat sommige werknemers voor hun werkgever heel weinig waard zijn, en (2) grote loonverschillen omdat bedrijven en organisaties tegen elkaar op zullen bieden om schaarse talenten te trekken. Het verplicht stellen van een fatsoenlijk minimumloon leidt ertoe dat de minst presterende werknemers niet meer aan de bak komen. Het afzwakken van loonverschillen door belastingheffing zou ertoe leiden dat toptalenten zich minder inzetten dan zij zouden kunnen. Beide maatregelen worden daarom nogal eens als ondoelmatig aangemerkt.

Margo Trappenburg

In de jaren negentig kwam daar nog eens de introductie van New Public Management bij, waardoor het onderscheid tussen de publieke en de private sector werd gerelativeerd. De publieke sector moest gebruik leren maken van management-technieken uit de private sector en het was dus wenselijk dat medewerkers ook zouden kunnen overstappen van de ene sector naar de andere. Om dat te vergemakkelijken mochten de loonverschillen natuurlijk niet te groot zijn; in de publieke sector moesten ‘marktconforme’ salarissen worden betaald (Van der Meer, Kenter, & Toonen, 2012).

Aldus mocht iedereen onbekommerd streven naar maximalisering van het eigen salaris. Totdat de financiële crisis uitbrak en er ophef ontstond over hoge salarissen. Over hoge salarissen in het algemeen (vgl. Van Uffelen, 2008), maar vooral over topsalarissen in de publieke sector of in organisaties die met publiek geld moesten worden gered. Functionarissen aan de top van bedrijven en publieke organisaties werden aangemoedigd om hun inkomens openbaar te maken, en om beloningscodes op te stellen waar zij zich aan zouden moeten houden (zelfregulering). Toen dat onvoldoende soelaas bood in de ogen van de politiek – waar ‘graai-gedrag’ inmiddels tot zonde was benoemd – werd in de publieke sector besloten tot invoering van de eerdergenoemde Wet normering topinkomens.

### Voer voor bestuurskundigen

Met de WNT werd het brutoloon geremoraliseerd voor bestuurders in de publieke sector en in het verlengde daarvan – zij het in veel mindere mate – ook voor functionarissen in organisaties die voor een deel met publiek geld zijn gesteund of gered, zoals bankiers. Voor publieke functionarissen lijkt een soort *noblesse oblige* te gelden, maar anders dan de adel van vroeger zijn publieke functionarissen niet voorbereid op die morele erecoede. Wie carrière maakt in de ambtelijke dienst – bij een gemeente, op een departement of in de semipublieke sector – mag gedurende zijn hele loopbaan proberen om een zo gunstig mogelijk contract te sluiten met goede arbeidsvoorwaarden (vrouwen krijgen hier vaak zelfs extra training in omdat zij anders onvoldoende voor zichzelf opkomen), maar zodra de functionaris aan de top zit moet hij of zij zich realiseren dat deze vorm van adeldom verplichtingen met zich meebrengt. Een aanvullende complicatie is dat adeldom ook weer niet altijd tot verplichtingen leidt: bestuursvoorzitters van zorgverzekeraars zijn uitgezonderd van de wet en ook voor andere functionarissen (toptalenten bij de publieke omroep bijvoorbeeld) gelden soms specifieke uitzonderingsregels. Bovendien geldt de WNT niet of slechts op veel langere termijn voor functionarissen die in dienst kwamen voordat de WNT werd ingevoerd, wat het gevoel van willekeur bij bestuurders die wel onder het WNT-regime vallen nog kan versterken.

*Noblesse oblige* is een niet overtuigende, smalle morele basis voor de WNT. Het lijkt verstandig om de losstaande WNT-norm in te bedden in een bredere discussie over een loongebouw nieuwe stijl. Dat is een interdisciplinair onderwerp. Het gaat over de ethiek van rechtvaardig belonen maar ook over economische verhoudingen tussen organisaties op de arbeidsmarkt, over verhoudingen tussen werk-

nemers en managers in organisaties, over de verschillen tussen de private en de publieke sector en over nog veel meer. Publieke bestuurders staan in het brandpunt van de discussie en het betreft hier een interdisciplinair onderwerp. Dat zijn twee redenen waarom juist bestuurskundigen zich hierover zouden moeten buigen. Drie kwesties zouden daarbij kunnen worden aangepakt.

De eerste betreft de morele structuur van het loongebouw. Vrij breed vinden we in Nederland dat er moet worden gehonoreerd naar rato van verdienste en we kunnen ook criteria benoemen op basis waarvan werknemers een bepaald loon verdienen (Scholten & Trappenburg, 2014a). Als iemand ons vraagt wat een vuilnisman zou moeten verdienen, of een docent of een bankier, dan zeggen we niet: dat is een onzinnige vraag, want dat bepaalt de markt en dat heeft met rechtvaardigheid niets te maken; de markt bepaalt soms ook dat een hard werkende ondernemer failliet gaat terwijl een ander slapend rijk wordt; de markt is niet rechtvaardig en onze lonen zijn dat bijgevolg ook niet (vgl. Miller, 1992; Miller, 1996). De meesten van ons verschuilen zich niet achter de amorele werking van de markt. We noemen criteria: opleiding, ervaring, risico's en gevaren, inconvenïenten (zoals nachtdiensten) en verantwoordelijkheid. Waarom vragen we niet aan organisaties om in dergelijke termen verantwoording af te leggen over hun beloningsbeleid? Bijvoorbeeld als volgt:

Onze laagst betaalde medewerkers zijn de schoonmakers/kassamedewerkers/baliemedewerkers; zij verdienen ongeveer x euro per maand. Het functieniveau daarboven is dat van de afdelingschef/hypotheekadviseur/docent. Zij verdienen 1,5x omdat zij hoger opgeleid zijn en wij denken dat opleiding energie, inspanning en soms ook geld kost; dat honoreren wij dus. Het managementniveau daarboven krijgt 2x per maand omdat zij hetzelfde werk doen als hun collega's (meewerkend voorman) maar daarnaast nog extra taken hebben en omdat zij de schuld krijgen als er dingen misgaan.

Een dergelijke verantwoording benadrukt dat een organisatie één geheel is, waar medewerkers allemaal hun steentje bijdragen; het zou graaigedrag kunnen temperen als mensen bedenken dat zij vijf keer zoveel verdienen als de schoonmaker in plaats van de helft van het bedrag dat een 'kaste-genoot' toucheert in een ander bedrijf. Juist bestuurskundigen zouden zich kunnen verdiepen in de vraag of en in hoeverre het rechtvaardig is dat leidinggevenden/managers/bestuurders meer verdienen dan hun ondergeschikten. Als het kaste-gedrag vervalt, dan wordt dat een zinvolle vergelijking. Waarschijnlijk zullen de meeste mensen en de meeste organisaties het terecht vinden dat de ziekenhuisbestuurder aan het begin van dit artikel meer verdient dan de verpleegkundige in zijn ziekenhuis, omdat hij verantwoordelijk is als er dingen misgaan, misschien ook omdat hij langer hoeft te studeren. Maar hoeveel meer dan de verpleegkundige is genoeg? De directeur hoeft geen nachtdienst te draaien in het ziekenhuis, geen vieze wonden te verschonen, geen kots op te ruimen en geen infuus in te brengen. Dus waarom zou het salaris van de directeur drie, vijf of tien keer zoveel moeten zijn? Het lijkt een goed idee als bestuurskundigen zich zouden buigen over dat soort vragen, vooral omdat vakbonden – wier taak dit natuurlijk ook is – hier niet belangeloos op kun-

Margo Trappenburg

nen reflecteren. Vakbonden zijn geneigd op te komen voor al hun leden – hoger en lager in de organisatie – en zijn bovendien gewend om sector-brede akkoorden af te sluiten. Loonsverlaging aan de bovenkant en beloningscodes als organisatieverantwoordelijkheid vallen buiten het traditionele blikveld van vakbonden (vgl. Scholten & Trappenburg, 2014b).

De tweede kwestie die aandacht vraagt, is het beloningssysteem als geheel van prikkels, want ook hier liggen interessante dilemma's. De woningcorporatiedirecteur die geciteerd werd aan het begin van dit artikel, vertelde hoe het beloningskader van zijn branche eruitzag. Hoe groter de corporatie en hoe meer de bestuurder vooropliep in de sector, des te hoger werd het salaris. In termen van een rechtvaardig loongebouw is daar best iets voor te zeggen. Leidinggeven wordt ingewikkelder naarmate de organisatie groter is en proactief inspelen op ontwikkelingen is waarschijnlijk lastiger dan afwachten wat er gebeurt en intussen op de winkel passen. Als we het loongebouw echter niet bekijken als een moreel systeem waarin wordt gehonoreerd naar verdienste maar als een systeem van prikkels dat mensen een bepaalde kant uit probeert te sturen, zou het oordeel wel eens anders kunnen luiden. In de sector van de woningcorporaties is het oordeel achteraf dat juist het proactieve gedrag van sommige corporaties, zoals het innovatief aankopen van cruiseschepen en andere branchevreemde goederen, verkeerd heeft uitgepakt. Schaalvergroting wordt in de publieke sector lang niet altijd meer gezien als zaligmakend. Kleinere scholen en zorginstellingen scoren vaak beter dan grote organisaties en innovatief panden aankopen op toplocaties is een activiteit waar veel organisaties bijna aan onderdoor zijn gegaan. Gegeven dat, is het dan verstandig om bestuurders hoger te belonen als zij hun organisatie laten groeien of extreem innovatief inspelen op verwachte ontwikkelingen? Vergelijkbare problemen spelen bij de vraag of werknemers er altijd op vooruit moeten gaan als zij leidinggevende worden. Het kan verdedigbaar zijn om bestuurders en managers een hogere beloning te geven, maar wil je je beste mensen – de beste universitair docenten, de beste leerkrachten, de beste dokters – onttrekken aan het primaire proces? Is een eerlijk loongebouw wel een goede prikkelstructuur? Zijn die twee dingen verenigbaar? Ook hier ligt een belangrijke uitdaging voor bestuurskundigen.

De derde kwestie gaat over het bespreken van salarissen. Zolang brutolonen worden vastgesteld op technocratische wijze, via een functiewaarderingssysteem van een adviesbureau, hoef je er niet over te praten. Als lonen onderdeel zouden worden van moreel beraad in organisaties, moet dat wel. Dat zal niet makkelijk zijn want op spreken over lonen rust een taboe. Erna Scholtes (2012) constateert in haar proefschrift over transparantie dat informatie over salarissen lang niet overal voor iedereen beschikbaar is. We zijn niet gewend om precies te weten wat anderen in onze organisatie verdienen en we zijn ook niet gewend om erover te praten behalve in één-op-één-situaties, in een functioneringsgesprek, of bij een sollicitatie. De citaten van de woningcorporatiedirecteur en de ziekenhuisbestuurder geven aan hoe lastig het is om dat wel te doen. De raad van toezicht van het ziekenhuis wilde zijn waardering voor de directeur in financiële termen tot uitdrukking brengen en vond het gênant als de eigen directeur minder zou verdienen dan directeuren van andere ziekenhuizen. De raad van commissarissen ver-



wees naar de maatschappelijke commotie om de corporatiedirecteur tot loonmatiging te bewegen. Dat zijn geen van beide 'best practices', maar hoe moet het dan wel? En waar? In de ondernemingsraad, in de medezeggenschapsraad, de cliëntenraad? Voor de bundel *Loonfatsoen* spraken we ook met advocaten op een kantoor waar men gezamenlijk bepaalde wat iedereen ging verdienen. Dat zou een best practice kunnen zijn. Een van de geïnterviewde advocaten vertelde: 'Het zijn wel moeilijke gesprekken. Het gaat om salaris, het gaat om inkomen. Iedereen vindt dat altijd lastig. Maar het feit dat je het erover kan hebben, dat je weet wat iedereen verdient (...) geeft zo'n openheid, daardoor heb je echt een ander soort kantoor.' Niettemin was ook hier nog niet alles in kannen en kruiken. Een andere respondent zei: 'De salarissgesprekken gingen in principe altijd wel goed, behalve dat we merkten dat de salarissen altijd maar omhoog gingen. Het is moeilijk om elkaar te corrigeren, om tegen iemand te zeggen: ik vind dat jij minder zou moeten verdienen.' (Janssen, Jansen, & Scholten, 2014) Misschien ligt daar nog wel de grootste uitdaging voor bestuurskundigen: een structuur ontwerpen waarin een wijze waarop een delicaat onderwerp als ons verdiende loon ter sprake kan worden gebracht en kan worden verlaagd zonder dat dit als een motie van afkeuring wordt opgevat door de betrokkene.

Loonfatsoen voor en door bestuurskundigen: ontwerp een fatsoenlijk loongebouw, gebaseerd op morele criteria, dat tegelijkertijd de juiste boodschap geeft en geen prikkels zet op megalomaan gedrag, en bedenk een fatsoenlijke manier om daar met elkaar over te kunnen praten. Wie begint?

## Literatuur

- Beer, P.T. de. (1999). Misvattingen en taboes van het inkomensbeleid. In F. Becker, W. van Hennekeler & B. Tromp (red.), *Hedendaags kapitalisme. Twintigste jaarboek voor het democratisch socialisme* (pp. 144-180). Amsterdam: De Arbeiderspers/Wiardi Beckman Stichting.
- Bregman, R., & Frederik J. (2015). *Waarom vuilnismannen meer verdienen dan bankiers*. Z.p.: Stichting maand van de filosofie/Lemniscaat.
- Daalder, H. (2003). *Gedreven en behoedzaam. Willem Drees 1886-1988*. Amsterdam: Balans.
- Daalder, H., & Gaemers J. (2014). *Premier en Elder Statesman. Willem Drees 1886-1988*. Amsterdam: Balans.
- FNV. (2011). *Hoe werkt functiewaardering? De ins en outs van functiewaardering*. Geraadpleegd via: [https://www.fnvbondgenoten.nl/site/dossiers/loon/downloadblokken/Download\\_-\\_Hoe\\_werkt\\_functiewaardering.pdf](https://www.fnvbondgenoten.nl/site/dossiers/loon/downloadblokken/Download_-_Hoe_werkt_functiewaardering.pdf)
- Jansen, L., Jansen, Th., & Scholten, W. (2014). Het advocatenkantoor. Transparantie en vertrouwen als businessmodel. In M. Trappenburg, W. Scholten & Th. Jansen, *Loonfatsoen. Eerlijk verdienen of graaicultuur* (pp. 182-187). Amsterdam: Boom.
- Meer, F.M. van der, Kenter, J., & Toonen, Th.A.J. (2012). Rewards for high public office in the Netherlands. In M. Brans & B. Guy Peters (eds.), *Rewards for high public office in Europe and North America* (pp. 141-156). London: Routledge.
- Miller, D. (1996). Two cheers for meritocracy. *Journal of Political Philosophy*, 4(4), 277-301.
- Miller, D. (1992). Deserving jobs. *Philosophical Quarterly*, 42(167), 161-181.
- Riel, E. van. (2014). *Loonpolitiek leidt tot SER-boycot*. Geraadpleegd via: [http://www.ser.nl/publicaties/overzicht%20ser%20bulletin/2010/mei\\_2010/04.aspx](http://www.ser.nl/publicaties/overzicht%20ser%20bulletin/2010/mei_2010/04.aspx)

Margo Trappenburg

- Scholten, W., & Trappenburg, M. (2014a). Hoe Nederlanders denken over loonverschillen. In M. Trappenburg, W. Scholten & Th. Jansen, *Loonfatsoen. Eerlijk verdienen of graaicultuur* (pp. 104-126). Amsterdam: Boom.
- Scholten, W., & Trappenburg, M. (2014b). De vakbondsbestuurder. In M. Trappenburg, W. Scholten & Th. Jansen, *Loonfatsoen. Eerlijk verdienen of graaicultuur* (pp. 92-97). Amsterdam: Boom.
- Scholtes, E. (2012). *Transparantie, icoon van een dolende overheid*. Dissertatie, Universiteit Tilburg.
- Trappenburg, M., Scholten, W., & Jansen, Th. (2014). *Loonfatsoen. Eerlijk verdienen of graaicultuur*. Amsterdam: Boom.
- Trappenburg, M., & Pekelharing, P. (2014). Loonfatsoen. In M. Trappenburg, W. Scholten & Th. Jansen, *Loonfatsoen. Eerlijk verdienen of graaicultuur* (pp. 210-232). Amsterdam: Boom.
- Uffelen, X. van. (2008). *Het grote graaien. 25 jaar topsalarissen in Nederland*. Amsterdam: Meulenhoff/de Volkskrant.
- Velde, F. van de. (2015). Verdien ik eigenlijk wel genoeg? *Elsevier*, 30-5-2015, 64-68.