

de Volkskrant

27 maart 2018

Werkt het echt prettiger met transparante salarissen?

BYLINE: DOOR JOLAN DOUWES **SECTION:** Economie; Blz. 26, 27

Het tv-programma *Wat verdien je?* maakt niet voor niets de tongen los: de hoogte van het salaris wordt misschien wel het laatste taboe in Nederland genoemd. Werknemers zijn vaak verongelijkt als collega's meer krijgen dan zij. Maar ze zullen er niet gauw naar vragen. En als iemands salaris in de openbaarheid komt, heeft half Nederland er een oordeel over. Wie er moeite voor doet, kan in de cao's vinden hoe hoog de functiewaardering is in allerlei sectoren. Maar elke salarisschaal bestaat uit verschillende treden, zogenoemde periodieken, waardoor er tussen collega's met een vergelijkbare functie toch beloningsverschillen kunnen bestaan.

Creatief strategiebureau Fronteer in Amsterdam besloot begin dit jaar de salarissen voor zijn medewerkers open te gooien. 'Wij willen vooruitstrevendheid uitademen en onze klanten aanzetten tot vernieuwing', zegt mede-eigenaar Hein van Es. 'Dus willen we laten zien dat we zelf ook iets durven. Een transparant salarissysteem is voor iedereen spannend, maar we geloven dat het tot iets goeds leidt.'

Het bureau is actief op het gebied van innovatie en co-creatie en heeft klanten als Heineken, Tony's Chocolonely en KLM. Het groeit als kool, eind dit jaar verhuist het van de NDSM-werf naar een groter kantoor. Fronteer heeft ruim twintig, meest jonge medewerkers en hanteert sinds 2016 het 'holacratische' model: de teams zijn zelfsturend en niemand is de baas.

Leonie Koelmans, hoofd personeelszaken en financiën, is een van de bedenkers van het nieuwe salarissysteem. 'Ik merkte dat er weleens onrust over de salarissen was. Medewerkers vroegen zich af of collega's in dezelfde functiegroep meer verdienden dan zij. Bijvoorbeeld omdat ze er later bij waren gekomen of een grotere mond hadden bij de onderhandelingen. Dat was ook wel eens zo. Wij wilden ons salarissysteem eerlijk en inzichtelijk maken.'

Onderhandelen

De medewerkers kunnen nu zien wat hun collega's verdienen. Alle medewerkers gaan elk jaar een trede omhoog. Alleen voor uitzonderlijke prestaties kan iemand daar nog een halve trede bij krijgen. Alle medewerkers kunnen extra verdienen als ze projecten binnenhalen. Zo gaat het bij meer ondernemingen. Maar bij Fronteer is onderhandelen over het salaris er niet meer bij.

Een opluchting voor medeoprichter Hein van Es en zijn twee 'managing partners'. Hij noemt salarisonderhandelingen een noodzakelijk kwaad, 'ook voor werknemers die zichzelf moeten oppompen om er het meeste uit te slepen'. Zij weten nu dat om opslag vragen geen zin heeft.

Nadat iedereen was geraadpleegd, gingen alle medewerkers akkoord met het nieuwe salarissysteem. Houdt het ook stand als het bureau tegenslagen krijgt? Leonie Koelmans: 'Maandelijks vertel ik het team hoe we er financieel voor staan. Stel dat het slecht gaat, dan komt er in het ergste geval een stop op de loonsverhogingen. We kunnen dit systeem gezamenlijk ook weer bijstellen.'

Creatiever en speelser

Willem **Verbeke**, hoogleraar sales en accountmanagement aan de **Erasmus** School of Economics, ziet dat nieuwe vormen van belonen in opkomst zijn. 'Ik juich het toe dat bedrijven experimenteren met salarismodellen die een eerlijker beloning, teamprestaties of innovatie stimuleren. Dat maakt het belonen creatiever en speelser.' **Verbeke** weet niet hoeveel bedrijven een transparant salarissysteem hanteren.

Het Centraal Bureau voor de Statistiek heeft daarover ook geen gegevens. Voor zover bekend pionieren vooral ict-bedrijven en start-ups ermee. Het Amsterdamse hypotheekadviesbureau Viisi is er in 2016 al mee begonnen zonder er ruchtbaarheid aan te geven. 'We wilden het salarismodel in alle rust verder ontwikkelen', zegt medeoprichter Tom van der Lubbe. Het bureau richt zich op academici en heeft ruim dertig medewerkers. Viisi noemt zichzelf trots de eerste holacratistische financiële organisatie ter wereld: managers lopen er niet rond.

'Platte organisatievormen zijn hip, zelfs banken denken over zelfsturing na', zegt Van der Lubbe. 'Maar als er geen leidinggevendenden meer zijn die hun medewerkers kunnen beoordelen, welke salarissen verdienen mensen dan? Wij zagen dat probleem tijdig aankomen. Daarom hebben we onze salarissen intern transparant gemaakt.'

Viisi heeft de individuele bonussen vervangen door een jaarlijkse teambonus. De hoogte daarvan bepaalt elk team in gezamenlijk overleg. Beoordelingsgesprekken zijn afgeschaft, collega's geven elkaar dagelijks feedback. En de lonen zijn hoger dan bij de concurrent. 'Dat is duur, maar we hebben nauwelijks verloop. We willen de beste mensen bij ons houden. De meeste organisaties hebben een fluctuatie van 20 tot 30 procent. Het werven en inwerken is een veel grotere kostenpost.'

Sluw

Dat klopt, zegt hoogleraar Willem **Verbeke** van de **Erasmus** Universiteit. 'Er zijn medewerkers die constant van de ene onderneming naar de andere verhuizen om meer geld te krijgen.' Talentenjagers spelen daar een sluwe rol in, zij zijn de loonbepalers van de zakenwereld.

Verbeke kan niet voorspellen of een open salarissysteem de toekomst heeft. Het hangt er van af of het past bij de organisatiecultuur, zegt hij. De manier van leidinggeven, de werving en selectie en de marketing moeten erop aansluiten. Bij zelfsturende organisaties lijkt hem de kans van slagen het grootst.

De hoogleraar verwijst naar Amerikaanse staatsuniversiteiten die de lonen van alle hoogleraren en docenten op de website zetten. Daarmee trekken ze volgens hem de beste mensen aan. 'Salarissen zijn vooral een lokkertje voor toptalent. In een organisatie vindt de ene medewerker het heel erg als een collega meer verdient, terwijl het een ander niets uitmaakt.'

Tom van der Lubbe: 'Als je individualistisch bent ingesteld of jezelf beter vindt dan je collega's, kun je maar beter niet bij ons komen werken. Dan gedij je bij prestatiebeloning en hiërarchie.'

Open salarissen: voor en tegen

Tegen: arbeidspsycholoog Kilian Wawoe (VU Amsterdam), auteur van het boek *Het nieuwe belonen* (2017). 'Voor start-ups met jonge honden kan een open systeem succesvol zijn. Maar bij bestaande bedrijven zijn de individuele verschillen groter. Dat leidt onherroepelijk tot spanningen.'

Voor: David Burkus, Amerikaans management-onderzoeker. Volgens hem gaan collega's harder werken, ze zijn meer betrokken bij het bedrijf en nemen minder snel ontslag als ze elkaars inkomen kennen. Als een van de bronnen noemt Burkus een wetenschappelijke proef met tweeduizend Amerikanen. Zijn TED Talk over de voordelen van openheid is sinds 2016 bijna twee miljoen keer bekeken.

Tegen: Todd Zenger, Amerikaanse hoogleraar strategisch leiderschap. In het wetenschappelijke vakblad *Harvard Business Review* (2016) schrijft hij dat open salarissen meer kwaad doen dan goed. 'Ze leiden tot een obsessie voor lonen en een opgeblazen zelfbeeld bij werknemers.'