

**Advies van de Commissie
Arbeidsvoorwaarden Statutair
Directeur Woningcorporaties**

(commissie-Izeboud)

Juli 2004, herziene versie april 2006

Aedes vereniging van woningcorporaties

Publicaties

Postbus 611, 1200 AP Hilversum

Telefoon (035) 626 83 11

Fax (035) 626 84 11

E-mail publicaties@aedes.nl

Datum

11 april 2006

Kenmerk

BZ/RThu/MvdH/CvtK/06-085

Onderwerp

Advies commissie Thung

Aan het bestuur van Aedes vereniging van woningcorporaties
de heer mr. W.D. van Leeuwen
Postbus 611
1200 AP HILVERSUM

Geachte heer Van Leeuwen,

Sinds de publicatie van de adviesregeling Izeboud in juli 2004 ontving u verschillende vragen en signalen van leden over het toepassen van de regeling. Deze signalen waren voor u aanleiding om op onderdelen onderzoek te doen naar de werking van de adviesregeling. Om het onderzoek van advies te voorzien heeft u de leden van de commissie Izeboud gevraagd dit onderzoek te begeleiden. Gegeven het feit dat de heer Izeboud door een nieuwe functie als bestuurder van het Centraal Fonds Volkshuisvesting niet in staat was deze nieuwe commissie voor te zitten, heeft u ondergetekende verzocht deze taak op zich te nemen. De commissie heeft in de wandelgangen daarom de naam commissie Thung gekregen.

De commissie kreeg begin 2005 bij haar start de volgende opdracht.

- *Onderzoek of er een correcte aansluiting is tussen de 'bovenkant' van de functiewaardering volgens het Handboek functie-indeling woondiensten en de 'onderkant' van de adviesregeling Izeboud. De commissie Izeboud had deze vraag destijds al opgeworpen, doch zelf niet meer beantwoord.*
- *Bekijk nader- gelet op binnengekomen signalen over het toepassen van de regeling - of vooral bij kleinere corporaties de invoering op problemen stuit. Aan de hand van concrete casuïstiek werd de commissie gevraagd mogelijke overgangsproblemen te analyseren van de adviesregeling Peters I naar de adviesregeling Izeboud.*

De commissie heeft deze taak met veel interesse vervuld en in een aantal sessies de vraagstukken uitgebreid onderzocht, besproken en verwerkt in de herziene versie van de adviesregeling Izeboud.

Ten behoeve van het gebruiksgemak is de partiële herziening van de adviesregeling Izeboud samen met de verantwoording van de commissie Thung over de verrichte werkzaamheden ondergebracht in één document. Zo hoeft de lezer slechts één document te raadplegen. Voor de leesbaarheid heeft de commissie Thung er voor gekozen in de herziene versie van de adviesregeling Izeboud de aangebrachte wijzigingen en aanvullingen niet zichtbaar aan te

brengen. Op www.aedesnet.nl zal echter een versie te downloaden zijn waarin dit wel zichtbaar is gemaakt.

De commissie is met haar advies niet over één nacht ijs gegaan. Niet alleen door de benodigde onderzoeken, verricht door HAY en KPMG, maar ook omwille van een zorgvuldig proces heeft zij de tijd willen nemen voor de noodzakelijke onderlinge discussies en overleg met een door Aedes ten behoeve van de concretisering van de casuïstiek gevormde klankbordgroep. Het advies heeft derhalve langer op zich laten wachten dan de commissie op voorhand voor ogen stond.

De klankbordgroep heeft bij de commissie extra gevoel doen ontstaan voor ervaren knelpunten bij met name bestuurders van kleinere corporaties. Zo heeft de commissie veel werk gemaakt van het verduidelijken van gehanteerde begrippen en van de destijds zorgvuldig gekozen loonlijn en referentiemarkten.

De commissie is van mening dat de door de commissie Izeboud destijds gekozen formulering van de overgangsregeling tussen de regeling Peters 1 en Izeboud geen recht doet aan het feit dat bij tal van corporaties op zorgvuldige wijze een functiewaardering en -beloning heeft plaatsgevonden op basis van de destijds vigerende adviesregeling Peters 1. Hier was de commissie Izeboud te kort door de bocht. De formulering van de overgangsregeling kan ten onrechte de indruk wekken dat de functie van directeur-bestuurders van kleinere corporaties in het verleden te hoog is gewaardeerd. Deze mogelijke indruk is onjuist en doet geen recht aan die situaties waarin op zorgvuldige wijze een functiewaardering en -beloning heeft plaatsgevonden op basis van de destijds vigerende adviesregeling.

Voor wat betreft de aansluiting tussen de bovenkant van het handboek en de onderkant van de adviesregeling is de commissie van mening dat de adviesregeling Izeboud een goed passend loonniveau kent, ook voor de lagere functieniveaus. Het is de commissie uit onderzoek gebleken, dat het in de praktijk alleen in bijzondere gevallen zal voorkomen dat binnen één organisatie bij de juiste toepassing van zowel het Handboek als de adviesregeling Izeboud problemen ontstaan. Met maatwerk moeten ook die problemen opgelost kunnen worden. Er is voor de commissie geen aanleiding op het onderdeel aansluiting tussen de CAO en de adviesregeling Izeboud nu nadere actie te ondernemen. Mogelijk dat bij een bredere evaluatie na enige tijd dit aspect nadere aandacht verdient.

De commissie wil met de herziene versie van de adviesregeling Izeboud ertoe bijdragen dat het aantal leden dat de adviesregeling toepast, toeneemt. Pas dan voldoet de regeling zowel in haar functie naar buiten alsook als bruikbaar hulpmiddel voor de bij Aedes aangesloten ondernemingen.

Een adviesregeling ontwerpen die kan voorzien in alle voorkomende gevallen is illusoir gebleken. De sector is daarvoor te divers en er is soms maatwerk gewenst. Om bestuurders en raden van commissarissen met de implementatie desgewenst behulpzaam te zijn, adviseren wij u ervoor te zorgen dat een voldoende aantal gekwalificeerde adviesbureaus in staat is om corporaties deskundig te adviseren bij het toepassen van de regeling.

De commissie adviseert u ook om de namen van deze bureaus op Aedesnet te plaatsen.

De commissie meent in aansluiting op de commissie Izeboud, dat corporaties er goed aan doen in hun jaarverslag bij het verslag van de Raad van Commissarissen aan te geven of, en zo ja in

welke mate, zij Izeboud (zowel qua transparantie over beloning als qua inhoud) toepassen.

In het advies is nader ingegaan op het tweejaarlijks bezien van het loonniveau en een voorzien evaluatiemoment van de adviesregeling. Wij adviseren u, in lijn met de oorspronkelijke adviesregeling, om na juli 2006 te onderzoeken hoe het loonniveau van de referentiemarkt zich heeft ontwikkeld.

De commissie is zich ervan bewust dat in het oorspronkelijke advies was aangegeven dat twee jaar na de invoeringsdatum door de commissie Izeboud een evaluatie werd aanbevolen. Omdat echter eerst met deze verduidelijking ervaring moet worden opgedaan adviseren wij u aan het eind van dit jaar een peiling onder de leden (zowel bestuurders als toezichthouders) te houden over het gebruik van de (herziene) adviesregeling en de resultaten daarvan maatgevend te laten zijn voor een bredere evaluatie in 2007. Daarbij tekent de commissie aan dat de huidige signalen de commissie geen aanleiding geven om te veronderstellen dat dan een ingrijpende herziening wenselijk zou zijn.

Aangezien een adequate honorering van de bestuurders de uitsluitende verantwoordelijkheid van de Raad van Commissarissen is, bevelen wij u aan deze groep over de (herziene) adviesregeling nadrukkelijk te informeren en hen, wellicht ten overvloede, te wijzen op hun verantwoordelijkheid in deze.

De commissie ziet naast Aedes ook voor de VTW een belangrijke taak weggelegd bij de informatievoorziening en kennisoverdracht aan commissarissen van de regeling Izeboud.

Met vriendelijke groet,

Rolf Thung
voorzitter commissie Thung

Voorwoord

Bij herziene versie 2006

In 2004 is de adviesregeling Arbeidsvoorwaarden Statutair Directeur (adviesregeling Izeboud) gereedgekomen. Op onderdelen van de adviesregeling is sinds 2004 kritiek gekomen. Dit was mede aanleiding voor een nadere analyse van de regeling. De commissie Thung, bestaande uit dezelfde leden van de commissie Izeboud, maar met een andere voorzitter, heeft de regeling bekeken op een aantal gesignaleerde probleemgebieden en is in 2006 met haar advies gekomen. Belangrijke uitkomst was, dat de adviesregeling op onderdelen ruimte liet voor interpretatie, maar er waren ook toepassingsproblemen. De adviesregeling is hier en daar voorzien van een extra toelichting of verduidelijking met het streven de gesignaleerde problemen zo goed mogelijk te ondervangen, zonder onnodig te detailleren. De commissie heeft niet de illusie dat een exact passende regeling voor alle gevallen is te ontwerpen.

Op de volgende gebieden is de regeling voorzien van meer toelichting of verduidelijking:

- de hoogte van de salarissen uit Peters I in relatie tot uitbreiding aantal functieniveaus;
- het totstandkomen van het salarisniveau uit de adviesregeling;
- de overgangsregeling van Peters 1 naar Izeboud;
- uitleg waarom de maatschappelijke opgave niet als zwaartebepalende factor apart is benoemd;
- het maken van onderscheid in complexiteit bij bepaalde zwaartebepalende factoren;
- verduidelijking functie-zwaartebepalende factoren;
- uitleg bepaalde termen;
- nieuw toegevoegde bijlage 5 met achtergrondinformatie over belonen en beloningsniveaus.

Naar verwachting dragen deze aanpassingen bij tot het makkelijker kunnen toepassen van de adviesregeling Izeboud.

Tot slot is in een bijlage 6 het advies van de Commissie Thung, de *Adviesregeling Izeboud nader bekeken* toegevoegd, waarin de commissie haar werkzaamheden verantwoordt.

Rolf Thung
voorzitter

De Adviesregeling Arbeidsvoorwaarden van de Statutair Directeur van Woningcorporaties is herzien. Voor u ligt een samenvatting van de beleidskeuzes en de onderbouwing daarvan, die aan de herziening ten grondslag liggen. Daarnaast, in een apart deel, leest u de eigenlijke adviesregeling met toepassingshandleiding. Het advies is opgesteld door de Adviescommissie Arbeidsvoorwaarden Statutair Directeur (commissie Izeboud).

De opdracht van de commissie was om naar aanleiding van de bevindingen en aanbevelingen van de Commissie Evaluatie Arbeidsvoorwaarden Statutair Directeur (commissie-Peters II) te

komen tot een herziene adviesregeling arbeidsvoorwaarden statutair directeuren. Kernbegrippen die voor de commissie in haar opdracht voorop hebben gestaan, zijn beheersbaarheid en transparantie. Daar waar de oorspronkelijke regeling uit 2000 in functiezwaarte niet (meer) de hele sector besloeg, hebben wij de regeling uitgebreid met functieniveaus zowel naar de onderkant van de sector als naar de bovenkant. Hiermee kan de adviesregeling voor alle corporaties gelden.

Ook heeft de commissie adviezen geformuleerd over grondslagen van beloning. Een belangrijke grondslag daarvoor vormen de geleverde prestaties.

Bij toepassing van de adviesregeling is het beloningsniveau op grond van de oorspronkelijke regeling marktconform. Door binnen het in de oorspronkelijke regeling gekozen beloningsniveau een deel vaste beloning én een deel variabele beloning te adviseren met een kleine uitloop naar boven bij topprestaties wanneer voor een deels variabele beloning wordt gekozen, wil de commissie het werken met variabele beloning en daarmee het sturen op resultaten stimuleren.

De commissie vindt het beoordelingsproces van de directie een essentieel element van de noodzakelijke checks en balances in de governance van de corporatie. Daarvoor is de wil, de kwaliteit, de wijsheid en de durf van de toezichthouders van groot belang. Door toepassing van deels variabele beloning wordt de beoordeling minder vrijblijvend. Verder kan de corporatie niet de ogen sluiten voor een wereld waarin voor ruim 90 procent van de directiefuncties variabele beloningsregelingen bestaan.

De herziene adviesregeling bevat naar de mening van de commissie alle elementen die relevant zijn voor het bepalen van een rechtspositie en bijbehorende arbeidsvoorwaarden van statutair directeuren van woningcorporaties.

De commissie heeft zich op verzoek van de voorzitter van Aedes, Willem van Leeuwen, ook gebogen over de transparantie van bestuurdersbezoldiging en van het beleid van de corporatie terzake. De commissie is unaniem van mening dat mede gezien de openheid die hoog in het vaandel staat van de AedesCode en gezien de maatschappelijke ontwikkelingen, gekozen moet worden voor maximale transparantie op dit punt.

Voor de adviesregeling in zijn totaliteit adviseert de commissie het *pas toe of leg uit* principe te hanteren: of een corporatie past de regeling toe, of men legt (in het jaarverslag) uit waarom de regeling op welke onderdelen, niet gevolgd is.

Een voorgestelde commissie toetst het beloningsniveau tweejaarlijks en zal daarbij nagaan of het nu geadviseerde beloningsniveau nog marktconform is.

Van de commissie maakte deel uit de heer Herman van Zwieten. Door zijn ernstige ziekte was hij niet in staat het einde van de werkzaamheden van de commissie bij te wonen. Hij heeft wel alle vergaderstukken ontvangen en zomogelijk daarop gereageerd. Wij zijn hem daarvoor zeer erkentelijk.

Gilles Izeboud
voorzitter

Inhoud deel 1: beleidskeuzes

Voorwoord

| | | |
|----------------|---|-----------|
| 1 | Inleiding | 10 |
| 1.1 | Aanleiding voor herziening | 10 |
| 1.2 | Uitgangspunten oorspronkelijke adviesregeling | 10 |
| 1.3 | Aanbevelingen commissie-Peters II | 11 |
| 1.3.1 | Functieniveaus | 11 |
| 1.3.2 | Vaste beloning | 11 |
| 1.3.3 | Variabele beloning | 11 |
| 1.3.4 | Secundaire arbeidsvoorwaarden | 12 |
| 2 | Werkwijze van de commissie | 13 |
| 3 | Beleidskeuzes en verantwoording | 14 |
| 3.1 | Maximale transparantie | 14 |
| 3.2 | Inhoud herziening adviesregeling | 15 |
| 3.3 | Meer en scherper gedefinieerde functieniveaus | 15 |
| 3.3.1 | Functieniveaus voor de hele sector | 15 |
| 3.3.2 | Functiezwaarte = optelling van afzonderlijke factoren | 15 |
| 3.3.3 | Kwantitatieve factoren | 16 |
| 3.4 | Beloningsniveau op vergelijkbaar niveau maar inclusief variabel deel | 16 |
| 3.5 | Toets beloningsniveaus | 19 |
| 3.6 | Secundaire arbeidsvoorwaarden in lijn met CAO én de markt | 19 |
| 3.7 | Overgangsregeling | 20 |
| 3.8 | Helpdesk | 20 |
| 4 | Samenstelling Bestuursadviescommissie Arbeidsvoorwaarden Statutair Directeur | 21 |
| Bijlage | Hay-methode voor functie-evaluatie en -profilering | 22 |

1 Inleiding

1.1 Aanleiding voor herziening

In 2000 is een advies onder de titel *De arbeidsvoorwaarden van de Statutair Directeur* opgesteld door een daarvoor door Aedes ingestelde adviescommissie Arbeidsvoorwaarden (commissie-Peters I). Dit advies is opgesteld naar aanleiding van het feit, dat de functie van statutair directeur per januari 2000 niet langer onder de *CAO voor personeel in dienst van woningcorporaties*¹ valt.

In 2002 is het gebruik en de werking van dit advies geëvalueerd door een onderzoek onder statutair directeuren en de voorzitters van Raden van Commissarissen. Deze evaluatie is tot stand gekomen onder leiding van de commissie Arbeidsvoorwaarden Peters II, ingesteld vanuit Aedes.

Dit evaluatieonderzoek gaf aan, dat de adviesregeling op een aantal punten niet meer voldeed aan de eisen die aan het besturen van een woningcorporatie worden gesteld. Daarom is door Aedes besloten het oorspronkelijke advies op enkele punten te herzien. Voor het herzien van de adviesregeling heeft Aedes wederom een adviescommissie ingesteld met als volledige naam bestuursadviescommissie Arbeidsvoorwaarden Statutair Directeur. Als voorzitter voor deze commissie is Gilles Izeboud aangezocht, lid van de commissie Tabaksblat. In het spraakgebruik wordt de commissie naar haar voorzitter genoemd: de commissie Izeboud. Als adviseur heeft de commissie Hay Group B.V. aangetrokken. Hay Group was tevens adviseur bij het evaluatieonderzoek van de commissie Peters II.

In dit adviesrapport wordt achtereenvolgens ingegaan op de aanbevelingen die door de commissie Peters II zijn gedaan naar aanleiding van het evaluatieonderzoek (hoofdstuk 1); de werkwijze van de commissie Izeboud (hoofdstuk 2) en de belangrijkste veranderingen ten aanzien van de oorspronkelijke regeling met daarbij de onderbouwing en adviezen van de commissie Izeboud (hoofdstuk 3).

1.2 Uitgangspunten oorspronkelijke adviesregeling

De oorspronkelijke adviesregeling *De arbeidsvoorwaarden van de Statutair Directeur* (Aedes, januari 2000) is opgebouwd vanuit een aantal uitgangspunten:

- de nieuwe beloningssystematiek moet gehanteerd kunnen worden als sturingsinstrument voor de Raad van Commissarissen;
- de nieuwe systematiek moet de ontwikkeling van kwalificaties (competenties) en het leveren van prestaties en resultaten door de statutair directeur belonen;
- ontwikkeling van *kwalificaties* vertaalt zich in ontwikkeling van het vaste salaris;
- de *performance* op de overeengekomen resultaten (prestaties) vertaalt zich in een vorm van variabele beloning;
- variabele beloning zal geleidelijk geïmplementeerd worden, gekoppeld aan de ontwikkeling en implementatie van een resultaatgericht beoordelingssysteem;
- in de beloningsniveaus worden geen schaaltraden aangegeven, maar alleen het maximum en het minimum. De hoogte van een salarisverhoging kan derhalve variëren.

¹ Per 1 januari 2002 de CAO Woondiensten.

De uitgangspunten zoals hiervoor geformuleerd zijn onverminderd uitgangspunt voor de herziene regeling. Veranderingen hebben plaatsgevonden op basis van de uitkomsten van het evaluatieonderzoek uitgevoerd onder leiding van de commissie Peters II, en zijn erop gericht om de realisatie van bovenstaande uitgangspunten in de praktijk te stimuleren.

1.3 Aanbevelingen commissie Peters II

De aanbevelingen die zijn opgesteld naar aanleiding van het evaluatieonderzoek zijn hieronder kort weergegeven.

1.3.1 Functieniveaus

- Er dienen meer functieniveaus te worden onderscheiden en de verschillen in de niveaus dienen te worden geconcretiseerd.
- Voorgesteld wordt om een modulaire opzet (in een matrix) te kiezen, waarbij afhankelijk van de situatie een niveau van toepassing kan zijn.
- De commissie stelt voor hierbij de volgende karakteristieken te betrekken:
 - o omvang in verhuureenheden;
 - o dynamiek van de vastgoedportefeuille uitgedrukt in een percentage van de woningvoorraad (bezig met nieuwbouw, herstructurering, sloop);
 - o complexiteit van de externe omgeving (uitgedrukt in aantal gemeenten waarbinnen de corporatie opereert);
 - o concurrentie binnen de deelmarkten.
- Helder formuleren van richtlijnen voor de niveaubepaling.

1.3.2 Vaste beloning

- De beloningsniveaus moeten wel marktconform (aansluitend bij referentiemarkten) blijven.
- Als relevante referentiemarkten ziet de commissie:
 - o zorg;
 - o overheid/non profit;
 - o vastgoed, institutionele beleggers;
 - o ziektekostenverzekeraars, vergelijkbaar vanwege combinatie van ondernemerschap en maatschappelijke verantwoordelijkheid.
- Er dient geen CAO-denken te worden geïntroduceerd.

1.3.3 Variabele beloning

- De commissie ziet beloning als een belangrijk hulpmiddel bij de beoordeling van de statutair directeur door toezichthouders. De commissie beveelt aan dit met voortvarendheid in te voeren.
- Hanteren van een goede mix van kwantitatieve maar vooral ook kwalitatieve beoordelingsaspecten.

1.3.4 Secundaire arbeidsvoorwaarden

Arbeidstijden

De commissie beveelt aan in het modelarbeidscontract op te nemen dat een statutair directeur permanent verantwoordelijk is.

Giften

De commissie beveelt aan in het modelarbeidscontract op te nemen dat onberispelijk gedrag vereist is.

Pensioen

De commissie beveelt aan geen leeftijdsgrens naar beneden of naar boven op te nemen.

Onkostenvergoeding

In beginsel kan een representatiekostenvergoeding afwezig blijven bij het bestaan van een onkostendeclaratievergoeding.

Beëindigingsregeling

De commissie beveelt aan geen beëindigingsregeling op te nemen.

2 Werkwijze van de commissie

Zoals de commissie Peters I en Peters II is ook de commissie-Izeboud paritair samengesteld. Zowel voorzitters van Raden van Toezicht als statutair directeuren van corporaties waren vertegenwoordigd in de commissie. Een groot deel van de commissieleden had eveneens zitting in de commissie Peters II. De commissie is aangevuld met twee leden die zijn voorgedragen door de Vereniging Toezichthouders Woningcorporaties (VTW). In de voorbereiding en onderbouwing van besluiten is de commissie ondersteund door externe experts van Hay Group B.V.

De commissie is in december 2003 van start gegaan en heeft in totaal zevenmaal vergaderd om uiteindelijk in juli 2004 het advies af te ronden. De commissie heeft tijdens haar werk tussentijds de door haar geformuleerde gedifferentieerde factoren door Hay laten toetsen door dit voor te leggen aan een toetsgroep van corporatiedirecteuren waarbij is gestreefd rekening te houden met de in de markt voorkomende verschillen. Voor de definiëring van enkele differentiërende factoren is ondermeer advies ingewonnen bij de directeur van Aedex. Tussentijds, in april, heeft de voorzitter zowel in een bijeenkomst van de VTW als van het Directeurencontact de hoofdlijnen uit het voorgenomen advies gepresenteerd en met de daar aanwezigen besproken.

3 Beleidskeuzes en verantwoording

De commissie is verzocht een standpunt in te nemen over de mate van transparantie die door de branche gevolgd zou moeten worden als het gaat om publiekelijke verantwoording met betrekking tot de beloning van statutair directeuren. Hierop wordt in dit advies allereerst ingegaan. Daarna worden de belangrijkste keuzes ten aanzien van herziening van de regeling besproken en onderbouwd.

3.1 Maximale transparantie

De hoogte van salarissen van bestuurders in de markt, bij overheid en maatschappelijke ondernemingen zijn momenteel sterk in discussie. Ook naar de salarissen van statutair directeuren als bestuurders van woningcorporaties wordt zeer kritisch gekeken. De commissie vindt het van groot belang dat als de branche, zich van haar verantwoordelijkheid en positie bewust, een verantwoorde regeling vaststelt, zij daarover verantwoording dient af te leggen en daarbij openheid moet betrachten.

In de jaarstukken van de onderneming kan op verschillende wijze inzicht worden gegeven in de omvang van de beloning van bestuurders en toezichthouders. Voor woningcorporaties geldt geen bijzonder voorschrift dienaangaande. Toch is de commissie van mening dat als gekozen is voor een beloning die past bij de zwaarte van de functie, er alle reden is het publieke debat niet uit de weg te gaan, maar te kiezen voor maximale transparantie zoals voorgeschreven voor de open NV. Voor zogenoemde 'open NV's' vereist Boek 2:383 BW (kort samengevat) dat voor iedere bestuurder en gewezen bestuurder afzonderlijk een opgave wordt gedaan van de beloning gesplitst in periodiek betaalde beloningen, variabele beloningen, beloningen betaalbaar op termijn (zoals pensioenen), winstdeling- en bonusbetalingen evenals uitkeringen bij beëindiging van het dienstverband. Ook wordt vereist een opgave van de bezoldiging van iedere commissaris en gewezen commissaris afzonderlijk. Daarnaast moet informatie over eventuele leningen, voorschotten en garanties aan bestuurders en commissarissen op individueel niveau worden vermeld.

Het betreft hier zowel de verslaglegging ten aanzien van het beleid aangaande de bezoldiging van de bestuurders en commissarissen als ten aanzien van de wijze waarop dit beleid in het verslagjaar in de praktijk is gebracht (de eerdergenoemde opgave van beloning).

Voorbeelden van *periodiek betaalde beloningen* en *variabele beloningen* zijn: salarissen, premies sociale verzekeringen, bijdragen in de ziektekostenverzekering, doorbetalingen bij vakantie en ziekte, vakantiegeld, bonussen en vergoedingen in natura zoals de beschikbaarstelling van huisvesting en een auto.

Onder *beloningen betaalbaar op termijn* worden begrepen lasten voor de onderneming uit hoofde van pensioenverplichtingen, VUT-regelingen, jubileumuitkeringen, doorbetaling van (een deel van) het salaris in het kader van zogenaamde sabbatical leave, het recht op aanvulling van een sociale uitkering en dergelijke.

Bonusbetalingen zijn vergoedingen die in het algemeen afhankelijk zijn van de vervulling van bepaalde voorwaarden, zoals het bereiken van een vooraf afgesproken resultaat. In deze adviesregeling (en in termen van de Hay Group B.V.) wordt hiervoor de term variabele beloning gehanteerd. Hiertoe worden ook gerekend bonussen en vergoedingen in verband met het in dienst treden en dergelijke.

Uitkeringen bij de beëindiging van het dienstverband betreffen onder meer de door de rechter vastgestelde uitkeringen in het kader van een procedure tot beëindiging van het dienstverband van een bestuurder, gouden handdrukken en dergelijke. Ook kan hierbij gedacht worden aan pensioenen en aanspraken op een bijdrage in de ziektekostenverzekering na afloop van het dienstverband.

De commissie adviseert de regeling voor de open NV toe te passen. Indien een corporatie daarvoor om haar moverende redenen niet kiest, dient zij dat te motiveren (het principe *pas toe of leg uit*, zoals ook in de commissie Tabaksblat is aangegeven).

3.2 Inhoud herziening adviesregeling

Bij het herzien van de adviesregeling in 2004 is rekening gehouden met de volgende uitgangspunten:

- de oorspronkelijke adviesregeling, deze dient nadrukkelijk als uitgangspunt;
- ontwikkelingen in het werkveld;
- de functie(zwaarte)verhoudingen van (tussen) verschillende statutair-directiefuncties;
- salariëring van functies met een gelijke functiezwarte in referentiemarkten;
- salariëring in het licht van de maatschappelijke doelstelling die corporaties hebben;
- aansluiting wat betreft salariëring bij de CAO Woondiensten;
- salariëring in het licht van de 'waarde' van de secundaire arbeidsvoorwaarden;
- het hanteren van een vast en een variabel deel in de primaire beloning.

Bij de differentiërende factoren is er door de commissie niet voor gekozen de maatschappelijke functie van de onderneming als onderscheidend criterium te benoemen. Elke corporatie heeft die functie en dit maakt het op zich niet onderscheidend. Wel kunnen/zullen met name bij het formuleren van de prestatieafspraken concrete, meetbare afspraken worden gemaakt over de te leveren maatschappelijke prestaties en zo bij de beoordeling van de directeur uitdrukkelijk een rol spelen. In de toepassingsregeling bij de beoordelingssystematiek (hoofdstuk 7) wordt hierop nader ingegaan.

3.3 Meer en scherper gedefinieerde functieniveaus

3.3.1 Functieniveaus voor de hele sector

De herziene adviesregeling is toepasbaar voor de statutair directeuren van *al*le woning-corporaties. De niveaus uit de oorspronkelijke regeling waren niet meer dekkend voor heel kleine en heel grote corporaties. Zo zijn, mede door een toenemend aantal fusies, veel grotere ondernemingen ontstaan dan bij de oorspronkelijke adviesregeling was voorzien. De regeling uit 2000 was ook voor kleine corporaties in de corporatiemarkt minder goed bruikbaar. Het aantal functieniveaus ten opzichte van de oorspronkelijke regeling is dan ook toegenomen van vier niveaus naar negen niveaus: er zijn twee niveaus toegevoegd aan de onderkant van de range uit de oorspronkelijke regeling, twee niveaus zijn toegevoegd aan de bovenkant en er is een niveau toegevoegd in het midden. Door een regeling te ontwerpen die toepasbaar is voor alle corporaties wordt bij consequente toepassing en communicatie openheid over de beloningsstructuur in de hele sector gestimuleerd.

3.3.2 Functiezwarte = optelling van afzonderlijke factoren

Een tweede belangrijke verandering ten opzichte van de oorspronkelijke regeling is dat de

factoren die het functieniveau bepalen niet langer per functieniveau aan elkaar gekoppeld zijn. Waar in de oorspronkelijke regeling gold dat een grote corporatie ook per definitie in een complex politiek krachtenveld opereerde, een onevenwichtige vraag-en-aanbodmarkt kende en complexe stedelijke herstructureringsprojecten realiseerde, konden kleinere corporaties alleen in een normaal politiek krachtenveld opereren, zij kenden een evenwichtige vraag-en-aanbodmarkt en realiseerden kleinschalige herstructureringsprojecten. Deze vaste koppeling per niveau is in de nieuwe regeling losgelaten. Per factor die functie-zwaarte bepaalt, wordt een niveau gekozen. Door optelling van het bijbehorend aantal punten komt er (per directielid) een totaal aan punten uit dat leidt tot een bepaalde functiegroep.

De bruikbaarheid van de functie-zwaarte-bepalende factoren, zoals deze door de commissie Peters II zijn geadviseerd, zijn aan een toetsgroep van 26 corporatiedirecteuren voorgelegd. Reacties daaruit zijn verwerkt in de uiteindelijke definiëring en onderverdeling. Daarbij is 'hou het simpel' een belangrijk uitgangspunt geweest. Zich realiserend dat daarmee tevens de consequentie was dat niet alles in het model was te vatten.

Er is in de adviesregeling een tabel opgenomen die inzicht geeft in de weging van de differentiërende factoren (zie toepassingsregeling paragraaf 2.1). Deze tabel is bedoeld om inzicht te geven in de onderlinge zwaarte van deze factoren. De daar genoemde percentages zijn al verdisconteerd in de FZD-punten bij de verschillende wegingsfactoren. Deze percentages hoeven dus niet nog eens op een of andere manier betrokken of verrekend te worden met het aantal FZD-punten per factor.

Er is bewust gekozen voor een systematiek waaraan men 'niet snel kan ontsnappen', dus die dwingend is geformuleerd. Men moet dus ook niet te snel kiezen om ervan af te wijken. Een afwijking moet goed worden gemotiveerd.

3.3.3 Kwantitatieve factoren

Ten slotte zijn de categorieën per factor zo scherp mogelijk van elkaar onderscheiden, door vooral gebruik te maken van kwantitatieve omschrijvingen. Daartoe is voor wat betreft de definiëring van de dynamiek van de vastgoedportefeuille advies ingewonnen van Aedex. De keuze voor definities met kwantitatieve omschrijvingen leidt tot een eenduidiger bepaling van het functieniveau.

De functie-zwaarte-Verhoudingen zijn vastgesteld met de Hay-methode voor functie-evaluatie en -profilering. In de bijlage bij deel 1 is de methode nader toegelicht. Deze methode is toegepast op zo'n twintig functies in het werkveld uiteenlopend in grootte, geografisch gebied, doelgroepen en dergelijke. De functie-evaluaties van deze functies vormen de basis voor de ontwikkelde functiegroepen.

3.4 Beloningsniveau op vergelijkbaar niveau maar inclusief variabel deel

De maatschappelijke functie van corporaties is het huisvesten van brede lagen van de bevolking en in het bijzonder personen met lage inkomens en bijzondere groepen. Woningcorporaties zijn daarbij als private organisaties in hun bedrijfsuitoefening primair gericht op het behalen van maatschappelijk rendement. Positieve bedrijfsresultaten worden daarom weer ingezet voor het vervullen van de missie van de corporatie.

Onder invloed van maatschappelijke ontwikkelingen, wijzigingen in het beleid van de overheid en veranderende verhoudingen op de woningmarkt voltrekt zich in de bedrijfstak een transformatie. Klant- en marktgericht werken, vastgoedmanagement, projectontwikkeling,

evenals vermogensbeheer en treasury zijn terreinen waarop zich de professionalisering van corporaties heeft voltrokken. Corporaties ontwikkelen zich van traditionele woningbouwverenigingen tot moderne, bedrijfsmatig georganiseerde en geleide bedrijven: *de woonmaatschappij van de 21ste eeuw*.

Om op eigen kracht het hoofd te kunnen bieden aan de uitdagingen waarvoor zij zich gesteld zien, moeten corporaties hun positie op de woningmarkt versterken en hun kosten beheersen. Daartoe worden op lokaal, regionaal en landelijk niveau strategische allianties gesloten tussen corporaties onderling, maar ook met partijen buiten de bedrijfstak. Door deze ontwikkelingen en de verschillende manieren waarop corporaties daarop inspelen, ontstaan steeds grotere onderlinge verschillen in werkgebied, woningmarkt, omvang en samenstelling van het woningbezit, primaire doelgroep, omvang en samenstelling van het personeelsbestand, organisatie, activiteiten, financiële positie, investeringsopgave, innovatief vermogen, kwaliteitszorg, dienstverlening, onderhouden van externe contacten en maatschappelijk rendement.

Het maatschappelijk ondernemerschap, met meer ruimte voor marktactiviteiten, wordt gezien als de beste garantie om ook op langere termijn de maatschappelijke functie van corporaties te waarborgen. Hierover wordt maatschappelijk verantwoording afgelegd.

Daarbij behoren arbeidsvoorwaarden die bij deze ontwikkelingen passen en deze stimuleren. Naast de eerder beschreven in dit licht geherformuleerde functiedifferentiërende factoren heeft de commissie als uitgangspunt daarbij voor de hoogte van de salarissen gekeken naar de oorspronkelijke adviesregeling. De commissie Peters II kwam op grond van de beloningsmarktvergelijking tot een aantal relevante referentiemarkten: directie zorg, overheid/non profit (overheid, gemeente, provincie, waterschappen, politie, Colleges van Bestuur van universiteiten en HBO's), vastgoed, institutionele beleggers, ziektekostenverzekeraars (vergelijkbaar vanwege combinatie van ondernemerschap en maatschappelijke verantwoordelijkheid). De commissie Izeboud heeft zich geconformeerd aan deze referentiemarkten.

Uit de beloningsmarktvergelijking bleek dat het niveau van Peters I in de Algemene Markt Nederland² rondom het mediaanniveau³ lag. Hierbij is uitgegaan van het geïndexeerde loonniveau van Peters I. De loonlijn van Peters I was namelijk geïndexeerd met de CAO-loonsverhogingen tot 2003. Deze Algemene Markt Nederland, met als prijspeil juli 2003, is ook de basis voor het loonniveau van Izeboud.

De commissie heeft geen aanleiding gezien een ander niveau in de markt te kiezen als referentie voor de beloning. Daarnaast vond de commissie dat niveau nog steeds goed passend voor de maatschappelijke onderneming die de woningcorporatie is. Een eerder gehouden onderzoek (2002) van het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting verricht in opdracht van het ministerie

² De Algemene Markt Nederland bestaat uit beloningsgegevens van 85.000 functiehouders uit 250 verschillende organisaties.

³ *Marktniveaus*

De spreiding van marktgegevens wordt aangeduid met de volgende statistische begrippen:

- Q1: het eerste kwartiel; 25 procent van de waarnemingen ligt onder dit punt en 75 procent erboven;
- M: de mediaan; 50 procent van de waarnemingen ligt onder dit punt en 50 procent erboven;
- Q3: het derde kwartiel; 75 procent van de waarnemingen ligt onder dit punt en 25 procent erboven.

van VROM, heeft daartoe ook geen aanleiding gegeven. De commissie heeft dus bewust gekozen voor beloning op mediaanniveau in de Algemene Markt Nederland.

Indien gekozen wordt voor een variabele beloning van maximaal 15 procent, dan ligt het Totaal Vast Inkomen ongeveer op Q1 niveau van de Algemene Markt Nederland. Dit is goed vergelijkbaar met de niveau's van Directies Zorg (herzien niveau, dit was eerst mediaanniveau), Colleges van Bestuur van HBO's en Universiteiten. Als gekozen wordt voor maximaal 30 procent variabele beloning zal het Totaal Vaste Inkomen ongeveer op D1 niveau uitkomen. Dit ligt ongeveer op het niveau van gemeenten, onder de eerder genoemde directies/Colleges van Bestuur maar iets boven provincies, het rijk, de waterschappen en de politie.

De commissie is echter wel van mening dat voor de prestatieprikkel een deel van deze beloning variabel zou moeten zijn, dat wil zeggen dat dit deel alleen dan uitgekeerd wordt indien bepaalde prestaties, aan het begin van een jaar afgesproken tussen statutair directeur en Raad van Commissarissen, gerealiseerd zijn.

Voor de functie van algemeen directeur (vergelijkbaar met statutair directeur) is het gebruikelijk een variabel inkomensdeel te hanteren. In de Algemene Markt Nederland en in de Directeurenmarkt Nederland⁴ kent ruim 90 procent van de directiefuncties een variabel beloningsdeel (DPS, 2003 en Executive Survey, 2003). Voor de functie van algemeen directeur is het in de directeurenmarkt gebruikelijk 30 procent variabel inkomen te hanteren (Executive Survey, 2003).

De corporatie zou stapsgewijs naar dat niveau toe kunnen groeien, voor zover die beweging al niet eerder op basis van de adviezen van de commissie Peters is ingezet.

In de regeling zijn als salarisniveau twee opties gegeven:

1. alleen vaste beloning, salarisschalen waarbij de maxima van de schalen op mediaanniveau TVI⁵ neergezet zijn;
2. een systeem met vaste en variabele beloning (total cash), total cash-schalen met maxima van de schalen op mediaanniveau TVI plus eenderde deel van de maximale variabele beloning.

De commissie adviseert de corporaties gebruik te (gaan) maken van de total cash-schalen waarbij ook gebruik wordt gemaakt van variabele beloning (optie 2). Indien een statutair directeur bij beoordeling voldoet aan de in het begin van een jaar gemaakte prestatieafspraken zal een variabele beloning uitgekeerd worden van 20 procent (targetniveau). Hiermee komt de totale primaire beloning uit op mediaanniveau TVI Algemene Markt. Het verschil met optie 1 echter, waar de beloning ook op mediaanniveau ligt, is dat er afspraken over te behalen resultaten gemaakt worden tussen directie en Raad van Commissarissen en dat alleen dan de beloning op mediaanniveau van de algemene markt uitkomt indien deze resultaten ook behaald zijn.

⁴ De Directeurenmarkt Nederland bestaat uit beloningsgegevens van 1.484 functiehouders uit 167 ondernemingen. Het betreft functies boven een bepaald functieniveau (800 Hay-punten), voornamelijk directiefuncties. De peildatum van de gegevens is 1 juli 2003.

⁵ *Totaal Vast Inkomen (TVI)*

Het totale gegarandeerde jaarinkomen, inclusief vakantietoeslag, vaste 13e maand, vaste gratificaties en dergelijke, maar exclusief bedragen uit vaste kostenvergoeding, premiespaarregeling en tegemoetkoming premie ziektekostenverzekering.

Indien in een bepaald jaar sprake is van excellente prestaties, duidelijk boven het te verwachten niveau, kan besloten worden tot het uitkeren van 30 procent variabel inkomen. Hiermee komt de totale primaire beloning van een statutair directeur in dat jaar 10 procent boven het mediaanniveau in de Algemene Markt Nederland. Aldus wordt ook de variabele beloning, die in de bestaande situatie tot aanzienlijk hogere beloningen zou kunnen leiden, nu niet alleen gebruikt als besturingsinstrument, maar ook beheersbaar op een niveau van maximaal 10 procent boven de mediaan.

Met het hanteren van optie 2, waarbij als beloningsniveau voor de totale primaire beloning TVI mediaan + 10 procent is gekozen, komt het gegarandeerde vaste deel van het inkomen rondom D1-niveau in de Algemene Markt Nederland uit. Dit is de onderkant van de markt.

Verschil variabele beloning Peters I en Izeboud

In Peters I werd de variabele beloningscomponent bovenop de vaste beloning gegeven. De arbeidsvoorwaardenregeling kende alleen een loongebouw rondom de vaste beloning. De vaste beloning onder Peters I zat op mediaanniveau. Door de variabele beloning kwam onder Peters I het totale beloningsniveau boven het mediaanniveau in de Algemene Markt Nederland uit. De commissie heeft bewust gekozen voor een beloningssystematiek waarin wordt uitgegaan van een totaal inkomen (Total Cash) waarin twee inkomensbestanddelen zijn te onderscheiden, vast en variabel. Naarmate gekozen wordt voor een groter variabel inkomensbestanddeel, daalt het vaste inkomensbestanddeel. Daartegenover staat dat, indien uitstekende prestaties worden neergezet voor het variabele deel, de Total Cash boven het mediaanniveau van de Algemene Markt Nederland kan uitkomen. Door de systematiek van Total Cash is de commissie van mening dat de variabele beloning wordt gebruikt als besturingsinstrument op een beheersbaar niveau van maximaal 10 procent boven de mediaan. Onder Peters I kon door de variabele beloning aanzienlijk hogere beloningen worden gerealiseerd dan wenselijk was ten opzichte van het mediaanniveau.

3.5 Toets beloningsniveaus

De commissie stelt voor, de beloningsniveaus tweejaarlijks door een hiervoor ingestelde commissie binnen Aedes te toetsen aan de dan vigerende marktniveaus. Indien van toepassing zal op basis hiervan een aanpassing van de beloningsniveaus plaatsvinden. Daarom zal in juli 2006 worden bekeken hoe de referentiemarkt zich heeft ontwikkeld.

3.6 Secundaire arbeidsvoorwaarden in lijn met CAO én de markt

De commissie heeft de aanbevelingen die de commissie Peters II heeft gedaan voor de secundaire arbeidsvoorwaarden gevolgd. Om aan te sluiten bij de arbeidsvoorwaarden voor personeel van woningcorporaties adviseert de commissie de uitgangspunten die in de CAO Woondiensten opgenomen zijn, in grote lijnen te volgen. Wat betreft vaste kostenvergoeding/representatievergoeding en vakantietoeslag is de commissie van mening dat dergelijke toeslagen voor een directeursfunctie (en -salaris) in het TVI inbegrepen is. Deze zijn dan ook niet meer opgenomen in het modelarbeidscontract. In de markt is voor directiefuncties gebruikelijk dat TVI inclusief vakantietoeslag is.

Wat betreft pensioenopbouw en ziektekostenverzekering beveelt de commissie aan hierin te volgen wat in de branche respectievelijk de corporatie gebruikelijk is.

Indien met de statutair directeur in afwijking van de CAO Woondiensten afspraken worden

gemaakt (zoals premievrij pensioen), dan maakt dit deel uit van het Total Cash beloningsniveau. Voor de transparantie van de besluitvorming op dit punt, adviseert de commissie om wat in hoofdstuk 3.1 is verwoord ook hierbij toe te passen.

Wat betreft de bedrijfsauto beveelt de commissie aan privé-kilometers als eigen bijdrage op te nemen.

3.7 Regeling voor overgang van Peters I naar Izeboud

De commissie Izeboud heeft een regeling willen ontwerpen die in het algemeen beter aan zou sluiten bij de praktijk van de moderne woningcorporatie. Zij heeft daarbij niet de illusie gehad een exact passende regeling voor alle gevallen te kunnen ontwerpen.

In een overstap van de adviesregeling Peters I naar de adviesregeling Izeboud komt het in een aantal gevallen voor, dat een probleem in de aansluiting ontstaat, indien de adviesregeling Izeboud onverkort wordt toegepast. Onder andere door de keuze van andere functiezwartebepalende factoren in de adviesregeling Izeboud dan in de regeling Peters 1 kan het immers voorkomen dat de weging van de functie en vervolgens de honorering danwel het perspectief van de honorering lager uitvalt.

Daarmee kan niet worden gezegd dat onder de oude regeling kennelijk te hoog is gewaardeerd als op grond van de toen geadviseerde regeling Peters 1 de functie van statutair directeur zorgvuldig is gewaardeerd en volgens de regels is gehonoreerd.

In bedoelde gevallen zal de bestuurder en het toezichthoudend orgaan in alle redelijkheid kunnen besluiten dat hier de adviesregeling Izeboud niet kan worden gevolgd. In de toelichting in de jaarstukken zou volgens het beginsel van *pas-toe en leg-uit* kunnen worden opgenomen dat de functie volgens de adviesregeling Izeboud is gewogen maar dat in deze situatie de daarbij behorende functiebeloning niet passend is gelet op de onder de adviesregeling Peters 1 zorgvuldige functieweging en daarbij behorende beloning.

Zie als achtergrondinformatie op dit onderwerp ook hetgeen in het adviesrapport van de commissie Thung in de hoofdstukken 3.2 en 5 is aangegeven (Bijlage 6).

3.8 Helpdesk

De commissie adviseert met het uitbrengen van de regeling tevens bij Aedes een helpdesk in te richten waarbij enerzijds de leden van Aedes terecht kunnen met vragen over toepassing van de regeling en tevens inzicht ontstaat over het gebruik van de regeling. Zo kan consistentie in de toepassing worden geborgd.

4 Samenstelling Bestuursadviescommissie Arbeidsvoorwaarden Statutair Directeur

- Gilles Izeboud (voorzitter)
- Rudy de Jong, directeur, Stichting Wonen Limburg, Roermond
- Bert Roolvink, directeur, De Seyster Veste, Zeist
- Lambert Greven, directeur, Stichting Rndom Wonen, Pijnacker-Nootdorp
- Rolf Thung, voorzitter RvT, Stichting Eigen Haard Olympus Wonen, Amsterdam
- Jacques van Geest, directeur, Staedion, Den Haag
- Herman van Zwieten, voorzitter RvC, St.Woonbelangen Weidegebied, Woerden
- Dick Tommel, voorzitter RvT, Portaal, Baarn
- Jan Bouwman, directeur Ons Huis Woningstichting, Apeldoorn
- Gerard Bakker, directeur Corporatieholding Friesland, Grou
- Ad Huijsmans, voorzitter RvT SWZ Zwolle
- Anja van Gorsel, voorzitter RvT Waterweg Wonen Vlaardingen

Ondersteuning vanuit Aedes

- Georgette Trompetter, beleidsadviseur Werkgeverszaken (ambtelijk secretaris)
- Mark van der Hiel, manager Bestuurszaken

Externe adviseurs

- Renate Sijm, Hay Group B.V.
- Anne-Mart Prins, Hay Group B.V.

Bijlage

Hay-methode voor functie-evaluatie en -profilering

Voor het bepalen van de functiezwaarteverhoudingen binnen directies van woningcorporaties is de *Hay-methode voor functie-evaluatie en -profilering* toegepast. Hieronder treft u enige informatie over de Hay-methode aan.

De Hay-methode voor functie-evaluatie en -profilering drukt functiezwaarte uit als *de bijdrage die de functie levert aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen*.

De methode vergelijkt functies op drie hoofdkenmerken:

| | |
|-------------------------------------|---|
| Kennis en kunde | De (inhoudelijke en managerial) kennis en vaardigheden die de functie vereist. |
| Probleembehandeling | De mate van probleemoplossend vermogen dat in de functie is vereist. |
| Reikwijdte van verantwoordelijkheid | De mate waarin een functie aanspreekbaar is op de eindresultaten en invloed moet en kan uitoefenen op activiteiten en op de gevolgen daarvan. |

De belangrijkste kenmerken van de Hay-methode

- De Hay-methode kenmerkt zich door resultaatgerichtheid. Bij het vaststellen van functiezwaarte op basis van de drie hoofdkenmerken staan de te bereiken (eind)resultaten centraal.
- De Hay-methode kenmerkt zich door het hanteren van een stappenconcept. De essentie hiervan komt neer op het vaststellen van herkenbare verschillen in functiezwaarte in stappen van 15 procent (één stap), dat wil zeggen een net waarneembaar verschil. Twee stappen verschil in functiezwaarte (30 procent) is een duidelijk waarneembaar verschil en voor iedereen herkenbaar in de organisatie. Drie stappen verschil (45 procent) betekent een overduidelijk verschil in functiezwaarte.
- In Hay-punten uitgedrukt betekent het stappenconcept dat een minder dan '15 procent Hay-punten verschil' geen herkenbaar verschil in functiezwaarte is.
- Het stappenconcept wordt zowel bij vaststelling van de functiezwaarte op de kenmerken van de methode als voor vaststelling van de gehele functiezwaarte gehanteerd.
- Naast het stappenconcept kent de Hay-methode zogenaamde 'functieprofielen' die inzicht geven in de aard van de functie. Deze functieprofielen geven snel zicht op de juistheid/waarschijnlijkheid van een evaluatie en worden als check gebruikt.
- De kenmerken van de Hay-methode komen voort uit eisen die aan alle functies worden gesteld. Hierdoor is de methode integraal toepasbaar, terwijl de toepassing een bedrijfseigen karakter draagt. De methode is daarom een managementstool waarmee de bijdrage van functies op analytische wijze zichtbaar wordt gemaakt. Daarenboven maakt het feit dat er sprake is van integrale kenmerken, de resultaten toepasbaar als een vergelijkingsmaatstaf zonder gebondenheid aan bedrijven of landen.

De Hay-methode is de meest toegepaste functiewaarderingsmethode ter wereld en wordt door duizenden profit en not-for-profit organisaties gebruikt als basis voor beloningsbeleid.

**Toepassingsregeling
Advies Arbeidsvoorwaarden
Statutair Directeur**

(commissie-Izeboud)

Juli 2004, herziene versie april 2006

aedes
vereniging van woningcorporaties

Aedes vereniging van woningcorporaties

Publicaties

Postbus 611, 1200 AP Hilversum

Telefoon (035) 626 83 11

Fax (035) 626 84 11

E-mail publicaties@aedes.nl

Inhoud deel 2: toepassingsregeling

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Inhoud adviesregeling | 5 |
| 1.1 | Opbouw adviesregeling | 5 |
| 2 | Bepalende factoren voor functiezwaarte | 6 |
| 2.1 | Differentiërende factoren | 6 |
| 2.2 | Punten per differentiërende factor | 7 |
| 3 | Functiezwaartebepaling | 15 |
| 3.1 | Functiegroepenstructuur en beloning | 15 |
| 4 | Bepaling vaste beloning | 19 |
| 4.1 | Bepaling beloningspositie | 19 |
| 4.2 | Ontwikkeling vast salaris | 19 |
| 5 | Bepaling variabele beloning | 20 |
| 5.1 | Percentages variabele beloning | 20 |
| 5.2 | Verhouding vaste/variabele beloning | 21 |
| 6 | Bepaling secundaire arbeidsvoorwaarden | 22 |
| 7 | Beoordelingssystematiek | 23 |
| 7.1 | Beoordelingssystematiek voor variabele beloning | 23 |
| 7.2 | Het maken van resultaatafspraken | 23 |
| 7.3 | Welke resultaatafspraken maken? | 24 |
| 7.4 | Weging resultaatafspraken | 25 |
| 7.5 | Het meten van de performance | 25 |
| 7.6 | Beoordelingssystematiek | 26 |
| 7.7 | Het maken van ontwikkelafspraken | 26 |
| 7.8 | Het meten van competentieontwikkeling | 26 |
| 7.9 | Beoordelingsfouten | 27 |
| 7.10 | Aanbevelingen voor beoordelen | 27 |

BIJLAGEN

| | | |
|------------------|---|-----------|
| Bijlage 1 | Beoordelingsproces | 31 |
| 1.1 | Planningsgesprek | 31 |
| 1.2 | Functioneringsgesprek/voortgangsgesprek | 31 |
| 1.3 | Beoordelingsgesprek | 31 |
| Bijlage 2 | Invoering resultaatgericht beoordelen en belonen | 32 |
| 2.1 | Aandachtspunten | 32 |
| 2.2 | Fasegewijze en planmatige aanpak | 33 |

| | |
|---|-----------|
| Bijlage 3 Modelarbeidsovereenkomst (herzien model) | 35 |
| Bijlage 4 Salaristabellen Totaal Vast Inkomen | 46 |
| Bijlage 5 Achtergrond belonen en beloningsniveau | 50 |
| Bijlage 6 Adviesregeling Izeboud nader bekeken (commissie Thung) | 58 |

1 Inhoud adviesregeling

Deze adviesregeling biedt raden van commissarissen van woningcorporaties handreikingen waarmee zij vorm en inhoud kunnen geven aan de arbeidsvoorwaarden van de statutair directeuren, in het bijzonder voor hun primaire beloning. Hierbij is als uitgangspunt het zogeheten tweelagenmodel aangehouden. Dit model - geadviseerd door de Commissie Intern Toezicht Woningcorporaties (commissie-Glasz) - kent een directie die tevens het bestuur van de corporatie vormt en een raad van commissarissen/toezicht.

De commissie wil met deze regeling onder andere het gebruik van variabele beloning voor directeuren van woningcorporaties nadrukkelijk stimuleren. Dit heeft zij gedaan door niet alleen een advies te geven over te hanteren beloningsniveaus voor het vaste salaris maar ook advies uit te brengen een deel van dit salaris als variabele beloning neer te zetten.

Belangrijk is, dat het toepassen van variabele beloning eisen stelt aan het hanteren van een betrouwbare en transparante beoordelingssystematiek. Als in het opstellen en gebruikmaken van deze systematiek met zorgvuldigheid wordt gehandeld, biedt het werken met variabele beloning veel voordelen. Het geeft raden van commissarissen en directeuren een instrument in handen dat vereist dat met elkaar heldere afspraken worden gemaakt over de gewenste, en haalbare, resultaten in een bepaalde periode.

De beloningsniveaus en percentages variabele beloning worden door de commissie gepresenteerd als advies en handreiking voor de op corporatieniveau te maken afspraken. In overleg tussen de raad van commissarissen en de statutair directeur zal per corporatie moeten worden bezien voor welke invulling van primaire (en secundaire) arbeidsvoorwaarden wordt gekozen.

1.1 Opbouw adviesregeling

De hoofdstukken 2 en 3 hebben betrekking op de functiezwaartebepaling van de statutaire directie(functie) en de bijbehorende salarisverhoudingen in vast en mogelijk variabel inkomen. Hiermee is het mogelijk de functiezwaarte van statutair directeuren te bepalen op basis van differentiërende factoren voor de functiezwaarte. De vastgestelde functiezwaarte leidt tot een indeling in een van de beloningsniveaus en een bijbehorend niveau variabele beloning.

In hoofdstuk 4, 5 en 6 wordt ingegaan op respectievelijk het bepalen van het vaste salarisniveau, het toekennen van variabele beloning en het bepalen van de secundaire arbeidsvoorwaarden. Daarna komt de beoordelingssystematiek (hoofdstuk 7) aan de orde. In bijlage 1 van deze adviesregeling wordt het beoordelingsproces beschreven. Daarna komt in bijlage 2 de invoering van resultaatgericht beoordelen en belonen aan bod: welke aandachtspunten en stappen kent een dergelijk proces?

In bijlage 3 van deze adviesregeling is een modelarbeidscontract opgenomen waarin een markt-conforme rechtspositie is beschreven. Dit modelarbeidscontract kan dienen als uitgangspunt voor het vaststellen van de rechtspositie van de statutaire directie in uw organisatie. Binnen dit contract zijn aanbevelingen opgenomen voor de secundaire arbeidsvoorwaarden. In bijlage 4

zijn de salaristabellen opgenomen en bijlage 5 bevat meer achtergrondinformatie over belonen. Tot slot is in bijlage 6 het advies van de commissie Thung opgenomen, waarin zij zich verantwoordt over de herzieningen.

2 Bepalende factoren voor functiezwaarte

2.1 Differentiërende factoren

In de adviesregeling worden vier factoren onderscheiden die van wezenlijk belang zijn voor de complexiteit van de corporatie en daarmee voor de functiezwaarte van de statutair directeur, de zogenaamde differentiërende factoren. Drie van deze differentiërende factoren bepalen de functiezwaarte van de totale statutaire-directiefunctie. De vierde differentiërende factor, het directiemodel, bepaalt de individuele functiezwaarte indien er meerdere directieleden binnen de statutaire directie zijn. Het uitgangspunt bij het bepalen van de zwaarte van de totale directiefunctie is, dat de instelling werkt volgens het raad-van-commissarissenmodel of het raad-van-toezichtmodel.

Bij de differentiërende factoren heeft de commissie er niet voor gekozen de maatschappelijke functie van de onderneming als onderscheidend criterium te benoemen. Elke corporatie heeft die functie en dit maakt het op zich niet onderscheidend. Wel kunnen/zullen met name bij het formuleren van de prestatieafspraken concrete meetbare afspraken worden gemaakt over de te leveren maatschappelijke prestaties en zo bij de beoordeling van de directeur uitdrukkelijk een rol spelen. Hoofdstuk 7 (beoordelingsystematiek) gaat hierop nader in.

Met deze regeling zullen vrijwel alle corporaties zonder veel problemen langs de lat van de voorgestelde differentiërende factoren worden gelegd. De commissie is zich ervan bewust dat niet alle mogelijkheden in een schema zijn te vatten. Zij adviseert – indien er geen sprake kan zijn van rechttoe rechtaan toepassing – eventuele afwijkingen te beargmenteren (*Pas toe of leg uit*-principe). Hierbij kan worden gedacht aan bijvoorbeeld specifieke doelgroepen, regionaal werkzame corporaties. Ook investeringen van een dusdanige omvang dat zij een eigen complexiteit in zich dragen, kunnen aanleiding zijn ervan af te wijken.

De bruikbaarheid van de functiezwaartebepalende factoren, zoals deze door de commissie-Peters II zijn geadviseerd, zijn aan een toetsgroep van 26 corporatiedirecteuren voorgelegd. Reacties daaruit zijn verwerkt in de uiteindelijke definiëring en onderverdeling. Daarbij is eenvoudig een belangrijk uitgangspunt geweest. Gevolg was wel dat niet alles in het model was te vatten.

De tabel op de volgende pagina geeft inzicht in de weging van de differentiërende factoren. Deze tabel is bedoeld om inzicht te geven in de onderlinge zwaarte van deze factoren. De genoemde percentages zijn al verdisconteerd in de FZD-punten bij de verschillende wegingsfactoren. Deze percentages hoeven dus niet nog eens op een of andere manier betrokken of verrekend te worden met het aantal FZD-punten per factor.

Er is bewust gekozen voor een systematiek waaraan men 'niet snel kan ontsnappen', dus die dwingend is geformuleerd. Men moet dus ook niet te snel kiezen om ervan af te wijken. Een afwijking moet goed worden gemotiveerd.

In de volgende tabel zijn de drie differentiërende factoren met hun wegingsfactor gegeven.

| Differentiërende factor | Wegingsfactor |
|---|-------------------------|
| Dynamiek vastgoedportefeuille | |
| - Percentage verhuureenheden in transitie | 15% |
| - Vastgoedwaarde verhuureenheden in transitie | 25% |
| Aantal verhuureenheden | 30% |
| Positie in het krachtenveld | 30% |
| Totale directiefunctie | 100% |
| Directiemodel | Mogelijke scorereductie |

Vaststellen individuele functiezwaarte

Hoe moet de individuele functiezwaarte van een statutair directeur worden vastgesteld? Neem daarvoor de volgende stappen:

- Om de functiezwaarte van de totale directiefunctie te bepalen, moet het vastgesteld aantal punten per differentiërende factor bij elkaar worden opgeteld. Het betreft drie factoren die de functiezwaarte bepalen: dynamiek vastgoedportefeuille (in verhuureenheden en in vastgoedwaarde), aantal verhuureenheden en positie in het krachtenveld.
- Bij een meerhoofdige directie geldt een reductiefactor voor de individuele functies binnen de directie. Om tot de zwaarte van de individuele directiefuncties te komen, wordt het aantal punten dat tot nog toe is vastgesteld (de totale directiefunctie) per individuele directiefunctie gereduceerd met een percentage, te vinden in de tabel op pag. 13.

2.2 Punten per differentiërende factor

In deze paragraaf staan eerst de puntentabellen voor de drie differentiërende factoren.

Hiermee wordt de totale functiezwaarte van de statutaire directie vastgesteld, uitgedrukt in FZD-punten (functiezwaarte directie). Daarna wordt met de factor directiemodel de verdeling van deze totale functiezwaarte over de individuele directiefuncties verdeeld.

Dynamiek van de vastgoedportefeuille

Deze differentiërende factor representeert de bestuurlijke en managerial complexiteit van de directiefunctie in het beheren en ontwikkelen van de vastgoedportefeuille. Dynamiek van de vastgoedportefeuille wordt uitgedrukt in twee factoren te weten:

- percentage verhuureenheden in transitie;
- vastgoedwaarde verhuureenheden in transitie.

Definitie

Dynamiek vastgoedportefeuille: percentage koop- en verhuureenheden in transitie

Deze factor representeert de mate van dynamiek in de bestaande portefeuille van de organisatie (standing investments). Deze dynamiek wordt uitgedrukt in het percentage verhuureenheden dat zich ten opzichte van het totaal aantal verhuureenheden in een proces bevindt van herstructurering, ingrijpende verbetering, sloop, aan- en verkoop, dan wel nieuwbouw. Voor het bepalen van dit percentage wordt uitgegaan van een gemiddelde om 'incidentele effecten' te voorkomen. Het percentage wordt bepaald door het aantal in beweging zijnde verhuureenheden over de afgelopen vier jaar en voor de komende drie jaar voor elk afzonderlijk jaar vast te stellen en vervolgens het gemiddelde te berekenen.

Te hanteren definities:

- herstructurering en ingrijpende verbetering: het aantal verhuureenheden waarin een investering is/wordt gedaan is hoger dan 15 procent van de verzekerde waarde. Ijkpunt is het moment van oplevering;
- sloop, aan- en verkoop. Ijkpunt is het (geprognosticeerde) moment van daadwerkelijke effectuering;
- nieuwbouw: ijkpunt is het (verwachte) moment van oplevering;
- voor nog niet gerealiseerde plannen moet het steeds gaan om projecten waarvoor (aantoonbaar) bestuurlijke goedkeuring is verleend.

Als gemiddelde wordt genomen het rekenkundig gemiddelde van het percentage verhuureenheden dat in elk jaar van de afgelopen vier jaar en de komende drie jaar 'in beweging' is (geweest). Dit is de hoofdlijn. Een bijzondere situatie kan het kiezen van een andere referentieperiode noodzakelijk maken. Te denken valt aan situaties waarbij terugkijken niet mogelijk is of als er substantiële wijzigingen in de organisatie (zoals bij fusie) in de toekomst te voorzien zijn.

Bepalen FZD-punten

| Dynamiek vastgoedportefeuille (verhuureenheden) | < 2% | 2-5% | 5-8% | 8-12% | > 12% |
|---|------|------|------|-------|-------|
| FZD-punten | 40 | 55 | 75 | 105 | 150 |

Toelichting

Deze differentiërende factor maakt geen onderscheid tussen de verschillende soorten activiteiten waarmee een corporatie te maken heeft. Doet dit dan wel recht aan de feitelijke praktijk? Een aantal corporatiedirecteuren heeft erop gewezen dat herstructurering veel complexer kan zijn dan de (simpele) verkoop van woningen. Omwille van de eenvoud heeft de commissie er echter voor gekozen hier niet weer een onderverdeling in te maken. Belangrijk om hierbij in gedachten te houden, is, dat in de functiewegingen uit de praktijk, die onder andere aan de regeling ten grondslag liggen, vooral herstructurering en nieuwbouw meegewogen zijn. Simpelweg omdat verkoop voor bijna alle corporaties een klein deel van de activiteiten beslaat en zelden wordt neergezet als zelfstandig en dus omvangrijk product van de corporatie.

In de toetsgroep bij de bepaling van deze factor zijn reeds opmerkingen gemaakt of de gekozen percentages, die voor zowel kleine als grote corporaties van toepassing zijn, wel juist zijn. Het is voor grote corporaties veel moeilijker een hoger percentage vastgoed in transitie te bereiken dan voor een kleinere. Daar stond naar de mening van de commissie tegenover dat grotere organisaties deze werkzaamheden over meerdere personen en diensten verdelen en dat de corporatiegrootte zelf ook al een factor is voor de salarisindeling. Zou dit nu toch worden meegenomen, dan zou dit aspect dubbel worden gewaardeerd bij de salarisbepaling. De essentie van deze factor is, dat een groot percentage verhuureenheden in transitie tot gevolg heeft, dat dit drukt op de financiële stabiliteit en draagkracht van de organisatie (veel investeren in verhouding tot de gegarandeerde opbrengsten). Daarmee wordt de functie van de directeur in de aansturing en beheersing van de organisatie complexer.

Het percentage voor de dynamiek zelf is afgeleid van gegevens die Deloitte en Touche in een trendbericht IPW 2004 had gepresenteerd. De commissie is van mening dat dit als startsituatie kan worden gehanteerd, er is geen beter alternatief. Dat is voor de commissie meer een gevoelskwestie dan een hard feitelijk gegeven. Maar het is bij uitstek een onderwerp dat na een bredere evaluatie op basis van ervaringscijfers aanpassing zou kunnen behoeven.

De bedoeling is dat de woningen in transitie éénmaal worden geteld, en niet jaren achtereenvolgende dezelfde woningen. Er is helder aangegeven welk moment daarvoor als maatstaf geldt. Met bestuurlijke goedkeuring bij nog niet-gerealiseerde plannen wordt bedoeld dat het moet gaan om 'harde plannen' die er (onvoorziene omstandigheden daargelaten) ook zullen komen, dus waar men op rekent. Het gaat bij bestuurlijke goedkeuring niet zozeer om de formele goedkeuring van een bouwproject door de gemeente, maar om plannen die bij de corporatie intern zijn geaccordeerd en extern gecommuniceerd. De gedachte hierachter is dat het maken van plannen niet verzwarend werkt voor de wegging van een functie. Het realiseren van de plannen wel. Doordat de dynamiek van de vastgoedportefeuille wordt gewogen over de afgelopen vier jaar en de komende drie jaar, worden 'incidentele effecten' voorkomen.

Definitie

Dynamiek vastgoedportefeuille: vastgoedwaarde behorend bij het aantal verhuureenheden in transitie

Deze factor representeert de mate van dynamiek in de vastgoedportefeuille van de organisatie, uitgedrukt in het waardebelang van de verschillende (des)investeringsactiviteiten die de organisatie onderneemt. (Des)investeringsactiviteiten hebben betrekking op verhuureenheden die zich in een proces bevinden van herstructurering, ingrijpende verbetering, vernieuwing, sloop, aankoop, ontwikkeling en nieuwbouw. De vastgoedwaarde van de (des)investeringsactiviteiten wordt uitgedrukt als percentage van de vastgoedwaarde van de totale onderneming. Als indicator wordt de verzekerde waarde gebruikt. Voor het bepalen van het waardebelang van investeringsactiviteiten wordt uitgegaan van een gemiddelde om 'incidentele effecten' te voorkomen.

Te hanteren definities.

- Herstructurering en ingrijpende verbetering: de kosten van investeringen in bestaand bezit waarin een investering is/wordt gedaan is hoger dan 15 procent van de verzekerde waarde. IJkpunt is het moment van oplevering.
- Sloop: de kosten van sloop en eventuele bijkomende kosten zoals sanering en verhuiskostenvergoedingen. IJkpunt is het (geprognosticeerde) moment van daadwerkelijke sloop
- Aankoop vastgoed: daadwerkelijke investering. IJkpunt is het moment van juridisch transport.
- Nieuwbouw: de daadwerkelijke investering, dus zonder inbrengwaarde eigen grond en dergelijke. IJkpunt is het (verwachte) moment van oplevering.
- Voor nog niet gerealiseerde plannen moet het steeds gaan om projecten waarvoor (aantoonbaar) bestuurlijke goedkeuring is verleend.
- Verkoop: de kosten verbonden aan verkoop van verhuureenheden. IJkpunt is het (geprognosticeerde) moment van daadwerkelijke verkoop.

Als gemiddelde wordt genomen het rekenkundig gemiddelde van de investeringen die in elk jaar van de afgelopen vier jaar en de komende drie jaar zijn/worden gedaan, uitgedrukt in een percentage van de verzekerde waarde van de totale vastgoedportefeuille. Ook hier is het de bedoeling dat de vastgoedwaarde van de verhuureenheden in transitie éénmaal worden geteld, en niet jaren achtereen dezelfde eenheden.

Bepalen FZD-punten

| Dynamiek vastgoedportefeuille ¹ (vastgoedwaarde) | < 5% | 5-10% | 10-15% | 15-20% | 20-25% | > 25% |
|--|------|-------|--------|--------|--------|-------|
| FZD-punten | 65 | 85 | 110 | 145 | 190 | 250 |

Toelichting

In de commissie is lang stilgestaan bij welke waarde als tweede component van de dynamiek in de vastgoedportefeuille zou kunnen dienen. Zo is er de WOZ-waarde, de verzekerde waarde,

¹ Voor het vaststellen van de categoriegrenzen is uitgegaan van *Mutaties in het woningbezit periode 2002 tot en met 2005* (uit: Trendbericht IPW, Deloitte, 2004).

de leegwaarde of de boekwaarde. Volgens de commissie moest er worden gekozen voor een waarde die relatief eenvoudig te bepalen was en zonder veel omwegen aanwezig was binnen het bedrijf. Dat bleek niet het geval bij leegwaarde. Ook moest het een waarde zijn die niet te afhankelijk zou zijn van de markt waarin de corporatie opereert. De WOZ-waarde is dat wel. De markt was immers al een andere component van de relevante factoren. Van de verschillende waarden beoordeelde de commissie de verzekerde waarde als 'de minst slechte'.

Als betrouwbare en valide waarde werd door de commissie aangemerkt de IPD index die Aedex hanteert. Deze waarde is echter niet op eenvoudige wijze beschikbaar binnen corporaties, zeker als een corporatie niet deelneemt aan deze Index.

De commissie achtte het noodzakelijk deze differentiërende factor expliciet op te nemen om ermee uit te drukken dat de mate van financiële risico als factor van invloed is op de zwaarte van de functie.

Aantal verhuureenheden

Definitie

Het gaat hierbij om het feitelijk aantal verhuureenheden dat de organisatie in beheer heeft en waarvoor zij tevens het exploitatierisico draagt.

Bepalen FZD-punten

| | | | | | | | |
|-------------------------------|---------|---------------|---------------|----------------|-----------------|-----------------|----------|
| Aantal verhuureenheden | < 1.500 | 1.500 - 2.500 | 2.500 - 5.000 | 5.000 - 10.000 | 10.000 - 30.000 | 30.000 - 50.000 | > 50.000 |
| FZD-punten | 75 | 95 | 120 | 150 | 190 | 240 | 300 |

Positie in het krachtenveld

Deze factor representeert enerzijds de druk die de organisatie op andere stakeholders in het omgevingskrachtenveld kan uitoefenen om daarmee de eigen strategische doelen te realiseren. Anderzijds wordt met deze factor de druk gerepresenteerd die er op de organisatie rust om een leidende positie te (blijven) nemen en te behouden als het gaat om het entameren van nieuwe trends en/of het werken voor uiteenlopende (bijzondere) doelgroepen.

Om de positie in het krachtenveld zo objectief mogelijk te waarderen, is deze factor geoperationaliseerd in twee kenmerken:

- omgevingstypering;
- marktinloed.

Definitie

Omgevingstypering

De grootte van het gebied waarin de organisatie werkzaam is, uitgedrukt in het aantal inwoners dat het werkgebied omvat. Het werkgebied kan bestaan uit een of meerdere (deel)gemeenten (en/of provincies). De indeling naar aantal inwoners is gebaseerd op de indeling die door de VNG wordt gebruikt. Deze ligt ten grondslag aan onder andere de beloning en functieweging van burgemeesters en wethouders. In afwijking daarvan is ervoor gekozen een grens te trekken bij 100.000 inwoners in plaats van 60.000 inwoners, omdat dit als meer herkenbare grens wordt beleefd.

Marktinvoed

De positie die de organisatie in het werkgebied inneemt, onderscheiden naar marktleider en marktvolger. De karakterisering 'marktleider' is van toepassing indien de organisatie een duidelijke 'voortrekkersrol' inneemt. Dit 'ondernemende' karakter kan zich op de volgende wijzen manifesteren:

- de organisatie is de eerste/belangrijkste partij voor overheden en andere stakeholders voor vraagstukken op het gebied van volkshuisvesting;
- de organisatie is op de Product Markt Combinaties (PMC's) in het werkgebied entrepreneur, dat wil zeggen: de eerste die deze producten(/diensten) aanbiedt;
- deze producten(/diensten) worden in competitie aangeboden;
- de producten(/diensten) worden geleverd op contractbasis onder normale marktcondities;
- de organisatie verwerft geldstromen uit vernieuwende (PMC's) die niet voortkomen uit de wettelijke corporatietaak.

Bepalen FZD-punten

*Als een corporatie in meerdere omgevingen opereert, kies dan voor het puntenaantal behorend bij de meest complexe omgeving. De hierbij geldende marktinvoed wordt vervolgens gekozen, en dat leidt tot het aantal FZD-punten op deze factor. Omgevingen worden dus **niet** bij elkaar opgeteld, er is een niveau bepalend voor het aantal FZD-punten en dat is het niveau behorend bij de meest complexe omgeving en de marktinvoed die men in **die** omgeving heeft.*

Ondergenoemde indeling dient als hulpmiddel om de onderlinge zwaarte te typeren. Er zijn verschillende omstandigheden waarbij het logisch kan zijn hiervan af te wijken, mits gemotiveerd. Een voorbeeld is een corporatie die in grootstedelijk gebied ligt en daarop relatief hoog scoort. Het feitelijke werkgebied van die corporatie kan echter in een minder complexe omgeving liggen. Dan is er reden het aantal punten op dat onderdeel lager te stellen. Het omgekeerde kan ook.

Een regionaal werkende corporatie in niet-stedelijk gebied kan in een dermate complexe markt werken dat dit reden is een hoger aantal punten te kiezen dan 'rechttoe rechtaan' uit het schema blijkt. Daarbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan een (grote) regionaal werkende corporatie (desnoods over de provinciegrenzen heen) die in één of meer kleine steden en meerdere dorpen/dorpskernen actief is.

Is een afwijking van de adviesregeling dus vanuit de feitelijke omstandigheden goed uit te leggen, dan is daartegen geen bezwaar. Ook hier geldt wel nadrukkelijk het *pas-toe-of-leg-uit* principe.

| Positie in krachtenveld | | FZD-punten |
|---|-------------|------------|
| Omgevingstypering | Marktinvoer | |
| Niet-stedelijk werkgebied ≤ 14.000 inwoners in landelijke omgeving | Laag | 75 |
| | Hoog | 95 |
| Niet-stedelijk werkgebied 14.000-24.000 inwoners in grootstedelijke omgeving | Laag | 95 |
| | Hoog | 120 |
| Stedelijk werkgebied 24.000-100.000 inwoners buiten grootstedelijke omgeving | Laag | 120 |
| | Hoog | 150 |
| Stedelijk werkgebied 100.000-150.000 inwoners in grootstedelijke omgeving | Laag | 150 |
| | Hoog | 190 |
| Dicht-verstedelijkt werkgebied 150.000-375.000 inwoners in grootstedelijke omgeving | Laag | 190 |
| | Hoog | 240 |
| Grote stadsagglomeratie ≥ 375.000 inwoners | Laag | 240 |
| | Hoog | 300 |

Directiemodel

De functiezwaarte zoals bepaald op basis van de voorgaande drie factoren drukt de zwaarte van de totale directiefunctie uit, dat wil zeggen de zwaarte van de instelling zonder dat nog rekening is gehouden met het aantal leden en de verantwoordelijkheidsverdeling binnen de statutaire directie.

Met behulp van de uitgangspunten bij deze factor vindt de bepaling van de zwaarte van de individuele directiefuncties plaats als er een meerhoofdige statutaire directie is. Hiervoor zijn directiemodellen opgenomen waarmee de individuele functiezwaarte wordt bepaald door middel van een procentuele verdeling van de totale directiescore. De percentageverdelingen zijn onderdeel van de Hay-methode voor functie-evaluatie en profilering. Het betreft conventies gebaseerd op jarenlange praktijkervaring in zeer uiteenlopende (inter)nationale organisaties wat betreft sector, omvang, product/dienst.

Bepalen FZD-punten

| Directiemodel | FZD-punten per directielid |
|--|--|
| FZD-punten totale directiefunctie | 100% |
| FZD-punten eenhoofdig directiemodel | 100% van FZD-punten totale directiefunctie |
| FZD-punten meerhoofdig directiemodel: | |
| - Tweehoofdig collegiaal model <i>(geen primus inter pares)</i> | 87% van FZD-punten totale directiefunctie |
| - Meerhoofdig model met voorzitter <i>(primus inter pares)</i> | Voorzitter/primus inter pares 87% van FZD-punten totale directiefunctie Lid 80% van FZD-punten totale directiefunctie |

3 Functiezwaartebepaling

In dit hoofdstuk staat de functiegroepenstructuur uitgedrukt in FZD-punten. Als input voor het bepalen van de functiegroep, en daarmee het beloningsniveau, geldt het aantal FZD-punten voor een individuele directiefunctie.

De functiegroepenstructuur met bijbehorende FZD-punten is gebaseerd op functie-evaluaties van directiefuncties van uiteenlopende corporaties (geografische ligging, omvang, soort dienstverlening etc.). De directiefuncties zijn geëvalueerd met de Hay-methode voor functie-evaluatie en -profilering, wat leidt tot functiezwaarte uitgedrukt in Hay-punten. Deze punten zijn vervolgens geconverteerd naar FZD-punten.

3.1 Functiegroepenstructuur en beloning

Hieronder staat de functiegroepenstructuur met de daarbij behorende beloningsniveaus. De beloningsniveaus zijn afgeleid van het Q1-niveau Total Cash uit de Algemene Markt Nederland². De commissie gaat bij dit niveau uit van een variabele beloning van maximaal 30 procent. Bij normaal goed functioneren en een normaal goede realisatie van vooraf afgesproken doelstellingen in een bepaald jaar, is het niveau variabele beloning **20 procent**. Dit is het zogenaamde at target-niveau variabele beloning en is in hoogte vergelijkbaar met het in de oorspronkelijke regeling geadviseerde beloningsniveau (voor vast salaris). Indien een statutair directeur in een bepaald jaar de afgesproken doelstellingen in hoge mate overtreft, en uitzonderlijk goede prestaties heeft neergezet, kan een percentage van maximaal 30 procent variabele beloning worden uitgekeerd. Bijbehorende Total Cash-beloning komt in dat geval hoger uit dan de in de beloningstabel genoemde bedragen.

Indien een corporatie niet (onmiddellijk) wil overgaan tot maximaal 30 procent variabele beloning, kan eenzelfde verdeling voor at target en excellent niveau van presteren worden gehanteerd, namelijk tweederde deel van de variabele beloning valt binnen onderstaand genoemde Total Cash-bedragen en eenderde kan men daar, bij uitzonderlijke prestaties, bovenuit laten komen.

² De marktniveaus komen uit de databases van Hay, de Algemene Markt Nederland en de Directeurenmarkt Nederland. De Algemene Markt Nederland bestaat uit beloningsgegevens van 85.000 functiehouders uit 250 verschillende organisaties. De Directeurenmarkt Nederland bestaat uit beloningsgegevens van 1.484 functiehouders uit 167 ondernemingen. Het betreft functies vanaf 800 Hay-punten (voornamelijk directiefuncties). De peildatum van de gegevens is 1 juli 2003.

Definitie

TC of Total Cash

TC = Total Cash en is een andere benaming voor Totaal Primair Inkomen. Total Cash bestaat uit het Totaal Vast Inkomen, vermeerderd met het variabele inkomensdeel dat de raad van commissarissen en directeur-bestuurder zijn overeengekomen. Het betreft het niet-gegarandeerde inkomen op korte termijn, exclusief vaste kostenvergoedingen. Arbeidsvoorwaardelijke afspraken in afwijking van de CAO (bijvoorbeeld premievrij pensioen) behoren volgens de commissie ook tot Total Cash. Kiest een corporatie ervoor afwijkingen niet onder Total Cash te laten vallen, dan dient zij deze keuze transparant weer te geven zoals bedoeld in hoofdstuk 3.1 van deel 1 van het advies.

TVI

TVI staat voor Totaal Vast Inkomen. Dat houdt in het totale gegarandeerde jaarinkomen, inclusief vakantietoeslag, vaste 13e maand (voorzover van toepassing), vaste gratificaties en dergelijke, maar exclusief bedragen uit vaste kostenvergoeding, spaarregeling en tegemoetkoming premie ziektekostenverzekering.

At target

Als de raad van commissarissen en directeur-bestuurder een variabele beloningscomponent zijn overeengekomen, moet ook worden beoordeeld in hoeverre de vooraf afgesproken resultaten zijn gerealiseerd. At target of at target-niveau houdt in dat de directeur-bestuurder de vooraf afgesproken resultaten heeft gerealiseerd. Zij moeten ook afspraken maken waarin wordt geformuleerd wanneer resultaten onvoldoende of niet zijn gerealiseerd en wanneer de resultaten in hoge mate de afspraak hebben overtroffen. Indien afspraken op at target-niveau gerealiseerd zijn, is dit gekoppeld aan uitbetaling van tweederde van de maximaal haalbare variabele beloning, zoals afgesproken tussen directeur-bestuurder en de Raad van Commissarissen.

Excellent performance

Van excellent performance is sprake wanneer de directeur-bestuurder in het kader van de variabele beloningsafspraken, prestaties heeft geleverd die de afgesproken resultaten in hoge mate hebben overtroffen. Hieraan is uitkering van de maximaal haalbare variabele beloning gekoppeld (het gehele percentage variabele beloning zoals afgesproken tussen directeur-bestuurder en de Raad van Commissarissen).

Opties bij vaste en variabele beloning

Er zijn twee opties bij vaste en variabele beloning. Allereerst de optie om alleen met een vaste beloning te werken. Dan dienen de beloningsschalen opgevat te worden als salarisschalen waarin het Totale Vaste Inkomen (TVI) op mediaanniveau is neergezet. De tweede optie betreft een systeem met vaste en variabele beloning (Total Cash). De beloningsschalen zijn dan Total Cash-schalen waarvan het maximum (mediaanniveau TVI) het TVI plus tweederde deel van de maximale variabele beloning inhoudt.

Als een Raad van Commissarissen met een directeur overeenkomt alleen voor vaste beloning te kiezen, gelden de salarisschalen op pagina 18. De genoemde Total Cash minimum- en maximum-schaalbedragen zijn dan van toepassing als vaste beloning.

Als een Raad van Commissarissen met een directeur overeenkomt voor vaste en variabele beloning te kiezen, hebben partijen de vrije keus in de hoogte van de variabele beloning. De vier niveaus van variabele beloning (10, 15, 20 en 30 procent) genoemd in de bijlage (pagina 46 tot en met 49) zijn de meest voor de hand liggende percentages.

De commissie adviseert corporaties gebruik te maken van de salarisschalen met variabele beloning. Als een statutair directeur bij beoordeling voldoet aan de in het begin van een jaar gemaakte prestatieafspraken (er wordt op at target-niveau gepresteerd), zal vervolgens een variabele beloning worden uitgekeerd van tweederde van het gekozen (maximale) niveau van variabele beloning. Hiermee komt de totale primaire beloning uit op mediaanniveau.

Voorbeeld

Een directeur-bestuurder zit op het einde van functieniveau C in de adviesregeling. Het Total Cash ligt dan op 80.463 euro (pagina 16). Raad van commissarissen en directeur-bestuurder zijn overeengekomen 10 procent variabele beloning te hanteren. In dit geval geldt dan voor het Totaal Vast Inkomen het loongebouw op pagina 48 (TVI bij 10 procent variabele beloning). Het TVI bedraagt dan 75.199 euro.

Als de directeur de vooraf afgesproken prestatieafspraken heeft gerealiseerd, wordt 7 procent variabele beloning uitgekeerd, wat gelijk is aan 5.264 euro. Het Total Cash van de directeur komt daarmee op mediaanniveau en is gelijk aan het Total Cash op pagina 18. Indien de directeur-bestuurder excellent presteert, wordt de volledige 10 procent variabele beloning uitbetaald. Daarmee verdient de directeur-bestuurder dan 3 procent boven mediaanniveau. Het TC is dan 82.876 euro. In dit laatste geval komt de directeur ook hoger uit dan wanneer was gekozen voor een beloningssystematiek zonder variabele-looncomponent.

Functiegroepen en Total Cash-beloningsniveaus

Hieronder staat de functiegroepenstructuur met de daarbij behorende beloningsniveaus voor Total Cash (vast en variabel samengenomen). Voor elke functiegroep is een onder- en bovengrens aangegeven, behalve voor groep I (alleen een ondergrens). De ondergrens wordt gelezen als 'vanaf', de bovengrens als 'tot'. Een voorbeeld. Een functie is gewogen op 575 FZD-punten. Daarmee valt deze functie in de bandbreedte van functiegroep F. Deze loopt namelijk vanaf 523 punten tot 618 punten.

Hoe de omvang van het vaste inkomen is bij het hanteren van respectievelijk 10, 15, 20 of 30 procent variabel inkomen wordt geïllustreerd in de voorbeeldsalaristabellen in bijlage 4.

| | | Total Cash (minimum en maximum) = TVI + at target-niveau variabel (maximaal 20%) | |
|---|-------------|---|---------|
| A | 225 tot 267 | 41.823 | 59.747 |
| B | 267 tot 316 | 48.283 | 68.976 |
| C | 316 tot 374 | 56.324 | 80.463 |
| D | 374 tot 442 | 65.870 | 94.100 |
| E | 442 tot 523 | 77.812 | 111.160 |
| F | 523 tot 618 | 91.708 | 131.011 |
| G | 618 tot 730 | 107.379 | 153.399 |
| H | 730 tot 862 | 127.927 | 182.753 |
| I | 862 of meer | 148.074 | 211.534 |

Beloningspositie binnen bandbreedte functiegroep

De Raad van Commissarissen is vrij om te kiezen welk aanvangssalaris van toepassing is binnen de bandbreedte van de functiegroep. Daarbij kunnen verschillende overwegingen een rol spelen, zoals de in een vorige relevante werkomgeving behaalde resultaten. Maar ook relevante werkervaring of kennis van de sector zodat er sprake is van een korte inwerkperiode, kunnen een rol spelen. Hetzelfde geldt voor het groeiperspectief en de invulling van secundaire arbeidsvoorwaarden.

De positie die het aantal FZD-punten inneemt in de puntenrange van een functiegroep, is niet bepalend voor de beloningspositie binnen de Total Cash-range. Een voorbeeld. Een functie die gewogen is op 260 punten, komt in functiegroep A. Dat dit puntenaantal tegen de bovengrens van de puntenrange aan zit, is niet maatgevend voor de beloningspositie. De raad van commissarissen kan elke gewenste beloningspositie tussen 41.823 euro en 59.747 euro afspreken.

Verschil wel en niet werken met variabele beloning

Het verschil in de beloningssystematiek bij wel of niet variabel belonen is dat er bij variabel belonen afspraken over te behalen resultaten worden gemaakt tussen directie en raad van commissarissen. Daarnaast geldt dat als er in een bepaald jaar sprake is van excellente prestaties kan worden besloten tot het uitkeren van de volledige variabele beloningscomponent. In dat geval komt het Total Cash van een statutair directeur in dat jaar, afhankelijk van het gekozen niveau van variabele beloning, 3, 5, 7 of 10 procent boven het mediaanniveau in de Algemene Markt Nederland uit. Bij at-targetperformance zit het Total Cash op mediaanniveau.

4 Bepaling vaste beloning

De commissie neemt voor het vaststellen en de mogelijke jaarlijkse groei van het vaste salaris het standpunt uit de oorspronkelijke adviesregeling uit het jaar 2000 over:

- het Total Cash-niveau wordt binnen een systematiek van minimum en maximum beloningsniveaus overeengekomen;
- een passend percentage variabel inkomen wordt vastgesteld; het maximum niveau is bepaald op 30 procent van het vaste inkomen;
- toekenning van het variabel inkomen wordt gebaseerd op de mate waarin vooraf overeengekomen resultaatafspraken zijn gerealiseerd;
- groei in het vaste salaris wordt gebaseerd op groei in competenties en is ter beoordeling aan de Raden van Commissarissen.

4.1 Bepaling beloningspositie

Voor het vaststellen van een aanvangssalaris is het functiezwaarteniveau leidend. Binnen de bij het functieniveau behorende beloningsniveau is de Raad van Commissarissen vrij om een aanvangssalarisniveau te kiezen. Overwegingen die hierbij een rol kunnen spelen zijn:

- in een vorige, relevante werkomgeving en functie, bereikte resultaten;
- relevante werkervaring (leidinggevende functies met eindverantwoordelijkheid voor een (belangrijk) onderdeel van een organisatie of een gehele organisatie);
- dusdanige kennis van de sector dat een snelle inwerkperiode wordt verwacht;
- groeiperspectief van de specifieke functionaris;
- invulling secundaire arbeidsvoorwaarden (bijvoorbeeld aanvullende afspraken op het gebied van pensioen).

4.2 Ontwikkeling vast salaris

Voor de ontwikkeling binnen het vastgestelde minimum- en maximumbeloningsniveau (TC-tabel) kunnen de volgende uitgangspunten worden gehanteerd:

Algemeen

- Iedere statutair directeur bereikt in principe het niveau van vakvolwassenheid. De groei naar vakvolwassenheid en daarboven (door-de-wol-geverfd) wordt gemeten en ondersteund door de Raad van Commissarissen door periodieke functionerings- en beoordelingsgesprekken.
- Gedacht kan worden aan een periode van acht jaar waarin in beginsel van het minimum- naar het maximumbeloningsniveau gegroeid kan worden.

Jaarlijkse salarisronde

- Afhankelijk van de mate waarin de statutair directeur zich wat betreft competenties heeft ontwikkeld, bepaalt de Raad van Commissarissen of een salarisverhoging wordt toegekend en hoeveel die betreft:
 - o bij een normale ontwikkeling, een normale verhoging binnen het minimum- en maximumbeloningsniveau;
 - o een wijziging van de ontwikkeling heeft invloed op de snelheid van de groei. Er kan een versnelling of vertraging optreden.
- De toegekende verhoging wordt jaarlijks per 1 januari in het vaste salaris verrekend.

5 Bepaling variabele beloning

Variabel inkomen vormt een gebruikelijk onderdeel van het arbeidsvoorwaardenpakket van statutair directeuren. Ook voor lagere (directie)functieniveaus geldt dat het merendeel van de organisaties een vorm van variabele beloning kent (92 procent). De te behalen resultaten verbonden aan de variabele beloning zijn over het algemeen individueel bepaalde doelstellingen in combinatie met ofwel resultaten van de gehele onderneming dan wel van de betreffende divisie³.

Variabele beloning gaat over het belonen van de *performance van de statutair directeur*: in welke mate behaalt de statutair directeur de resultaten die voor een bepaald jaar zijn overeengekomen? Om dit te kunnen beoordelen zal een resultaatgerichte beoordelingssystematiek moeten worden gehanteerd. De *performance* op resultaten wordt vervolgens vertaald in een variabel inkomensdeel.

5.1 Percentages variabele beloning

In de tabel waarin functiegroepen, Total Cash-beloningsniveaus en variabele-beloningspercentages zijn benoemd, betreft het zogenaamde 'at target' variabele percentages. Dat wil zeggen, als een statutair directeur in een bepaald jaar de vooraf afgesproken resultaten heeft gerealiseerd, dan wordt dit percentage variabele beloning toegekend. Naast een at-targetniveau van variabele beloning kennen de meeste organisaties die variabel belonen meerdere niveaus van variabele beloning:

- minimumniveau (0 procent). Dit wordt toegekend indien de vooraf afgesproken resultaten onvoldoende of niet gerealiseerd zijn;
- onder at target-niveau. Dit percentage wordt uitgekeerd bij het gedeeltelijk behalen van de afgesproken resultaten;
- boven at target-niveau. Dit percentage wordt uitgekeerd indien een directeur prestaties heeft geleverd die de afgesproken resultaten in hoge mate overtreffen.

Het eventueel uit te keren percentage variabele beloning wordt berekend over het Totaal Vast Inkomen (TVI), per 31 december van het betreffende kalenderjaar en zal worden belast als zijnde TVI (dus inkomstenbelastingplichtig).

Voorbeeld

De percentages voor kalenderjaar 2005 zijn binnen corporatie X voor de directiefunctie als volgt vastgesteld:

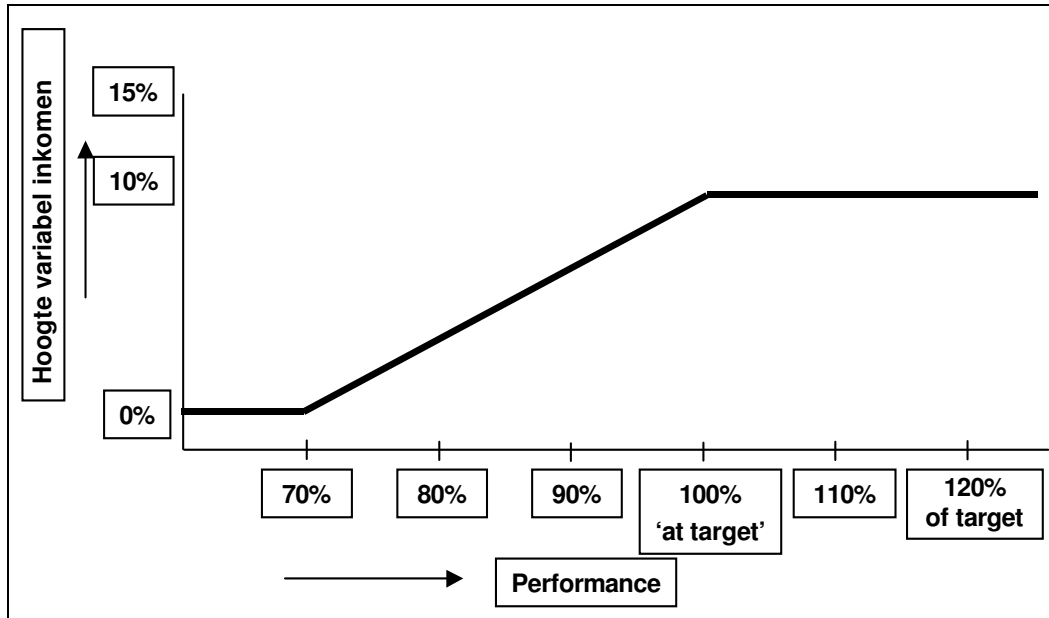
- het minimumpercentage bedraagt 0 procent van het TVI.
- het at target-percentage bedraagt 10 procent van het TVI.

Een variabele beloning wordt slechts uitgekeerd als ten minste 70 procent van de vooraf vastgestelde doelstellingen zijn behaald. Het uit te keren percentage neemt toe naarmate het percentage behaalde resultaatafspraken toeneemt, waarbij een glijdende schaal gebruikt zal

³ Uit: Hay Executive Survey 2003, *Beloningsmarkt Directeuren en Hay Dynamic Pay Survey 2003, Beloningsbeleid en regelingen*.

worden totdat 100 procent van de resultaatafspraak is behaald. Bij realisatie van de resultaatafspraken boven 100 procent wordt dus geen extra percentage variabele beloning uitgekeerd. Zie onderstaand schema.

Voorbeeld: variabel belonen bij corporatie X



Er kan ook voor worden gekozen de stijgende lijn die vanaf 70 procent behaalde doelstellingen wordt ingezet door te laten stijgen na het at target-niveau. Een presteren boven targetniveau wordt dan extra beloond. Het is gebruikelijk hier wel een maximumpercentage aan te verbinden (in het voorbeeld 15 procent).

5.2 Verhouding vaste/variabele beloning

Voor de verhouding van de vaste/variabele beloning zal bij aanvang een verhouding van 90/10 kunnen worden gehanteerd, in de loop van de tijd groeiend naar een verhouding van 70/30.

6 Bepaling secundaire arbeidsvoorwaarden

De commissie adviseert voor de secundaire arbeidsvoorwaarden de CAO Woondiensten te volgen. Zij wil hierbij wel opmerken dat indien de CAO wijzigt, veranderingen in de geformuleerde arbeidsvoorwaarden niet zonder meer dienen te worden overgenomen. Per wijziging zal de raad van commissarissen moeten bekijken of deze voor een statutair directeur passend is en in welke vorm.

Voor secundaire arbeidsvoorwaarden die binnen de CAO niet zijn ingevuld, zullen individuele afspraken tussen raad van commissarissen en statutair directeur worden gemaakt. Het advies van de commissie hierover is om deze voorwaarden in te vullen in lijn met wat voor directeursfuncties gebruikelijk is. Hieraan is invulling gegeven binnen het modelarbeidscontract.

7 Beoordelingssystematiek

Bij de ontwikkeling van een beloningssystematiek is een aantal aspecten van belang:

- het maken van afspraken;
- het meten van de mate waarin deze afspraken zijn gerealiseerd;
- het toekennen van beloningsconsequenties aan de behaalde resultaten/ontwikkeling.

In dit hoofdstuk zal eerst worden ingegaan op het maken, meten en belonen van resultaat(afspraken). Met andere woorden: de beoordelingssystematiek die ten grondslag ligt aan variabele beloning. Daarna wordt ingegaan op de beoordelingssystematiek voor het maken, meten en belonen van competentieafspraken (vaste beloning).

7.1 Beoordelingssystematiek voor variabele beloning

Ten grondslag aan het werken met variabele beloning liggen de volgende drie stappen:

- het stellen van doelen (resultaatafspraken);
- het meten van de performance;
- het belonen van de gerealiseerde performance.

Voor het belonen van prestaties verwijzen we naar hoofdstuk 5 : Bepaling variabele beloning.

7.2 Het maken van resultaatafspraken

Het meten van de performance heeft zin, wanneer de Raad van Commissarissen er strategisch op stuurt dat jaarlijks met de statutair directeur zowel kwantitatieve als kwalitatieve doelen worden gesteld, waarbij deze doelen ook herkenbaar zijn afgeleid van de strategie van de corporatie.

Verder is er een samenhang tussen sturen en meten op performance enerzijds, en de eigen resultaatverantwoordelijkheid van de statutair directeur anderzijds. Met andere woorden: de statutair directeur moet het resultaat dat hij behaalt zelf kunnen beïnvloeden.

Dit betekent dat een beoordelingssystematiek moet worden gekozen, waarbij beoordelaar (Raad van Commissarissen) en de beoordeelde (de statutair directeur) aan het begin van een meetperiode samen afspraken maken over:

- de beoogde kwantitatieve en kwalitatieve resultaten (zo concreet mogelijk geformuleerd);
- de context waarbinnen deze resultaten behaald moeten worden.

Als hulpmiddel bij het opstellen van concrete, haalbare en meetbare doelen zijn de zogenaamde SMART-criteria zeer bruikbaar. Een bruikbare resultaatafspraak moet volgens deze criteria:

- Specifiek en concreet zijn**
- Meetbaar in tijd, aantallen, kwaliteit**
- Ambitieuw, maar acceptabel**
- Realistisch: haalbaar en beïnvloedbaar**
- Tijdgebonden**

7.3 Welke resultaatafspraken maken?

Er zijn verschillende methoden om te komen tot een zinvolle keuze en invulling van resultaatafspraken voor de statutair directeur en/of andere (sleutel)functies binnen een organisatie. Een bekende en veelgebruikte methode is de Balance Score Card (BSC). De BSC is een systematiek waarmee de strategie van een organisatie in kaart wordt gebracht en vervolgens vertaald naar concrete organisatie-, afdelings- en individuele doelstellingen. De BSC kent vier perspectieven die van belang zijn voor de strategie en doelstellingen van een organisatie: financieel, klant, interne processen en leren & groei (ontwikkeling).

In de oorspronkelijke adviesregeling zijn als handreiking om tot inhoudelijk zinvolle resultaatafspraken te komen de uitgangspunten van het MNK (Model Nederlandse Kwaliteit) toegevoegd. Dit is een uitgebreid model gericht op het verbeteren van de interne organisatie en bedrijfsvoering van ondernemingen en daaraan gekoppeld het verbeteren van de prestaties. Het model kent vier perspectieven die voor de prestaties van organisaties van belang zijn. Binnen deze vier perspectieven worden doelen geformuleerd, terwijl in de organisatie zelf de processen benoemd worden die primair het succesvol presteren op deze doelen beïnvloeden (kritische succesfactoren).

Wat van groot belang is, los van de methode waarvoor wordt gekozen, is, dat de resultaatafspraken van een statutair directeur een duidelijke en concrete vertaling zijn van de ambities en strategische doelstellingen van de organisatie in een bepaalde periode. Maatschappelijke prestaties van de corporatie kunnen bij uitstek in resultaatafspraken worden meegenomen.

Voorbeeld kwalitatieve resultaatafspraak

| Resultaatafspraak | Indicator | Norm | Kwantitatief/ kwalitatief | Weging |
|-----------------------------|---------------------|--------------|------------------------------|--------|
| Behalen KWH-label in jaar X | Rapportage door KWH | Certificatie | Kwalitatief | 30% |

Voorbeeld kwantitatieve resultaatafspraak

| Resultaatafspraak | Indicator | Norm | Kwantitatief/ kwalitatief | Weging |
|--|--|----------------|------------------------------|--------|
| Verbeteren omvang huisvesting primaire doelgroepen van de corporatie | Percentage huizen in verhuur aan huurders behorend tot primaire doelgroepen per 31-12-2005 | Ten minste 70% | Kwantitatief | 40% |

7.4 Weging resultaatafspraken

Er kan voor worden gekozen de gemaakte resultaatafspraken voor een bepaald jaar een weging mee te geven. Sommige doelstellingen wegen voor bijvoorbeeld 40 procent mee in het totale percentage variabele beloning en andere voor 10 procent.

7.5 Het meten van de performance

Het meten van performance gebeurt met regelmaat. Een bespreking hiervan in termen van (gewenste) voortgang vindt in elk geval een keer per jaar plaats, te weten tijdens een functioneringsgesprek. Deze evaluatie van de voortgang kan aanleiding zijn doelen bij te stellen (na koerswijzigingen in de organisatie), eventueel de planning en realisatie bij te stellen. Na afloop van de meetperiode waaraan de resultaatafpraak is gekoppeld, wordt nagegaan in welke mate de resultaten zijn behaald, wordt hier al dan niet variabele beloning aan toegekend en worden afspraken gemaakt voor het vervolg. Het beoordelen van de mate waarin de resultaten zijn behaald en het vertalen hiervan in een variabele beloning, gebeurt tijdens het beoordelingsgesprek. Het maken van afspraken voor het vervolg kan ook hierin worden opgenomen of gebeurt tijdens een apart planningsgesprek aan het begin van de nieuwe meetperiode.

Om de realisatie van resultaatafspraken te meten kunnen verschillende beoordelingsschalen worden gebruikt. Hieronder staan voorbeelden van een kwantitatieve beoordelingsschaal en een kwalitatieve beoordelingsschaal. In het algemeen geldt hoe scherper de resultaatafspraken worden geformuleerd, hoe beter de kwantitatieve beoordelingsschaal kan worden gebruikt.

Kwantitatieve beoordelingsschaal

Als een kwantitatieve resultaatafpraak is gemaakt, dan kan een kwantitatieve beoordelingsschaal adequaat zijn om te gebruiken. Het voordeel van een kwantitatieve beoordelingsschaal is dat hij objectief en precies is. Het nadeel kan zijn dat de waardering die een raad van commissarissen heeft voor de geleverde resultaten niet overeenkomt met het kwantitatief 'berekende' oordeel.

| Mate van realisatie doelstelling | < 80% | ≥ 80% | ≥ 90% | ≥ 100% |
|----------------------------------|-------|-------|-------|--------|
| Score | 0% | 80% | 90% | 100% |

Kwalitatieve beoordelingsschaal

Een kwalitatieve beoordelingsschaal kan zowel voor kwantitatieve doelstellingen als voor kwalitatieve doelstellingen worden gebruikt. Een voorbeeld van een kwalitatieve beoordelingsschaal staat hierna. Belangrijk bij het gebruik van een kwalitatieve beoordelingsschaal is de onderbouwing van de beoordeling. Wat verstaat de raad van commissarissen onder 'de doelstelling is niet of nauwelijks gerealiseerd'? Kan zij de directie gefundeerd uitleggen waarom zij tot dit oordeel is gekomen en daarin de directie ook meenemen?

| Mate van realisatie doelstelling | Onvoldoende | Voldoende | Goed |
|----------------------------------|-------------|-----------|------|
| Score | 0% | 50% | 100% |

Voor de (kwalitatieve) doelstellingen worden de volgende kwalificaties gehanteerd:

- Onvoldoende: doelstelling is niet of nauwelijks gerealiseerd.
- Voldoende: wel gewerkt aan doelstelling, maar over resultaat niet tevreden.
- Goed: de doelstellingen zijn volledig gerealiseerd.

In beide voorbeelden worden de scores per resultaatafspraken opgeteld (eventueel na weging van de verschillende resultaatafspraken) en de eindscore leidt tot een bepaald niveau in variabele beloning. Ook hiervoor kunnen verschillende verdelingen worden aangehouden. In dit voorbeeld is gebruikgemaakt van 'boven target' belonen.

| Mate van realisatie alle doelstellingen | Niet gehaald | Deels gehaald | Gehaald | Ruim gehaald | Zeer ruim gehaald |
|---|--------------|---------------|---------|--------------|-------------------|
| Variabele beloning | 0% | 50% | 100% | 110% | 120% |

7.6 Beoordelingssystematiek

Ten grondslag aan het werken met vaste beloning liggen de volgende drie stappen:

- het maken van ontwikkelafspraken;
- het meten van ontwikkeling op competenties;
- het belonen van de gerealiseerde ontwikkeling.

Voor het belonen van competentieontwikkeling zie hoofdstuk 4: Bepaling vaste beloning.

7.7 Het maken van ontwikkelafspraken

Het werken met competenties stelt hoge eisen aan het definiëren van de competenties en de verschillende niveaus hierbinnen. In de meeste modellen over competenties verwijzen competenties naar waarneembaar gedrag. Het betreft gedrag dat als noodzakelijk ervaren wordt voor het uitoefenen van een bepaalde functie. In verschillende opties kan het dan gaan om gedrag dat noodzakelijk basisniveau van functioneren beschrijft tot gedrag dat succesvol functioneren onderscheid van normaal goed functioneren (onderscheid tussen 'the best' en 'the rest').

Belangrijk voor alle competentiemodellen is dat het noodzakelijke/gewenste gedrag in concreet waarneembare termen is beschreven. Dat geeft de mogelijkheid om concrete afspraken te maken over het ontwikkelen van het gedrag. Het werken met alleen competentielabels (namen) zoals samenwerken, innovatief, initiatief zonder verdere definiëring in concreet, waarneembaar gedrag, is sterk af te raden.

7.8 Het meten van competentieontwikkeling

Voor het meten van de ontwikkeling van competenties is het belangrijk de uiteindelijke beoordeling te baseren op (voorbeelden van) daadwerkelijk waargenomen gedrag. Dat geeft de statutair directeur helderheid over de gronden waarop het oordeel is gebaseerd en het geeft

inzicht in welk gedrag nog moet worden ontwikkeld en in welke richting.

Bij het beoordelen van competenties en het maken van nieuwe ontwikkelafspraken kan het helpen verschillende niveaus van competenties te onderscheiden, elk beschreven in termen van concreet, waarneembaar gedrag.

Voor het meten van competentieontwikkeling is het gebruikelijk met kwalitatieve beoordelingsschalen te werken. Een voorbeeld van een beoordelingschaal voor het beoordelen van de ontwikkeling op een competentie (een ontwikkelafpraak) is hieronder gegeven.

| Mate van realisatie ontwikkelafpraak | |
|--------------------------------------|--|
| Onder norm | Gedrag behorend bij deze competentie is niet of nauwelijks veranderd. |
| Op norm | Gedrag behorend bij deze competentie is zodanig ontwikkeld dat op het afgesproken competentieniveau wordt gefunctioneerd. |
| Boven norm | Gedrag behorend bij deze competentie is boven verwachting ontwikkeld. Er wordt ruim of boven het afgesproken competentieniveau gefunctioneerd. |

7.9 Beoordelingsfouten

Veelgemaakte beoordelingsfouten zijn de volgende.

- De eigen kenmerken of gedragingen van de beoordelaar tot norm verheffen.
- Kenmerken/eigenschappen van de beoordeelde projecteren op kenmerken die de beoordelaar bij zichzelf positief of negatief waardeert.
- Generaliseren op basis van een enkele observatie of uitspraak.
- Mensen in hokjes plaatsen of een etiket opplakken.
- Het vermijden van duidelijke positieve of duidelijke negatieve beoordelingen, hetzij uit angst voor een slechtnieuwsgesprek, hetzij uit angst voor een in de toekomst tegenvallende ontwikkeling.
- Toegeeflijkheid, omdat sprake is van wederzijdse afhankelijkheid of omdat de beoordelaar te zwak in de schoenen staat.
- Een positieve of negatieve beoordeling op het ene punt laten doorwerken in de beoordeling op andere punten.
- Psychologiseren, dat wil zeggen dat op basis van een aspect van iemands functioneren uitspraken worden gedaan over diens karakter.
- Vergelijken met collega's in andere functies.

7.10 Aanbevelingen voor beoordelen

Tot slot een aantal aanbevelingen voor het presenteren van beoordelingen.

- Ga uit van de functie-inhoud van de statutair directeur, de beschreven competenties en de overeengekomen ontwikkel- en prestatieafspraken.
- Beoordeel prestaties en gedragingen en geen karakter- of persoonlijkheids-eigenschappen waaraan de statutair directeur niets kan veranderen.

- Baseer een beoordeling op feiten of op waarnemingen van feiten.
- Zorg naast een negatieve vooral ook voor een positieve feedback.
- Presenteer oordelen overtuigend.
- Zoek samen met de statutair directeur naar oorzaken en oplossingen en niet naar eigen gelijk.

BIJLAGEN

Bijlage nr. 1

Beoordelingsproces

1.1 Planningsgesprek

De beoordelingscyclus kent een beginpunt waarin voor de te beoordelen periode resultaat-afspraken (gekoppeld aan variabele beloning) en ontwikkelafspraken (gekoppeld aan de ontwikkeling van het vaste inkomen) worden gemaakt.

1.2 Functioneringsgesprek/voortgangsgesprek

In het functioneringsgesprek bespreken een vertegenwoordiging uit de raad van commissarissen en de statutair directeur de voortgang over de gemaakte resultaat- en ontwikkelafspraken. In dit gesprek is sprake van tweerichtingsverkeer. De vertegenwoordigers vanuit de raad van commissarissen en de statutair directeur geven ieder hun visie op de voortgang en de mate waarin zij de haalbaarheid en prioritering van de afspraken nog steeds reëel en voldoende ambitieus vinden. Indien nodig worden er in onderling overleg afspraken bijgesteld. Verder wordt van beide kanten gekeken of, en zo ja welke ondersteuning wenselijk is bij het (verder) realiseren van de gemaakte afspraken. Voor competentieontwikkeling kan hierbij worden gedacht aan het volgen van een training of opleiding.

1.3 Beoordelingsgesprek

In het beoordelingsgesprek worden de tussen Raad van Commissarissen en statutair directeur afgesproken prestaties (resultaten) en competentieontwikkeling aan de orde gesteld en beoordeeld. Het gesprek zal meestal plaatsvinden tussen een vertegenwoordiging vanuit de Raad van Commissarissen en de statutair directeur.

Een goede toepassing van resultaatbeoordeling is het werken met resultaatgerichte afspraken. Binnen een bepaalde periode moet bijvoorbeeld een bepaald percentage omzetvergroting zijn gehaald. Dit leidt tot een grotere objectivering. Het beoordelen van competentieontwikkeling kan worden geobjectiveerd door de competentie(niveaus) te omschrijven in concreet waarneembaar gedrag.

Bij het beoordelingsgesprek is sprake van eenrichtingsverkeer en de beoordeling is direct van invloed op de hoogte van de variabele beloning (voor resultaten) en groei in vaste beloning (voor competentieontwikkeling). Van commissarissen wordt in deze setting verwacht dat zij de rol van toezichthouder kunnen hanteren, daarbij met gezag en wijsheid weten te oordelen en te handelen en in voorkomende gevallen niet schromen om het tekortschietende functioneren van de statutair directeur aan de orde te stellen en zonodig maatregelen te treffen.

Bijlage nr. 2

Invoering resultaatgericht beoordelen en belonen

2.1 Aandachtspunten

Invoering van een systeem van resultaatgericht beoordelen en belonen van de statutair directeur vergt een goede voorbereiding. In 2.2 wordt daartoe een fasegewijze en praktische aanpak beschreven. Omdat ook hier een goed begin het halve werk is, wil de commissie daarbij de volgende aandachtspunten meegeven.

- Gelet op de visie, ambities en strategische doelstellingen is resultaatgericht belonen een instrument om de realisatie van de strategische doelstellingen te ondersteunen. Te denken valt aan versterking van de gewenste ondernemende cultuur en daarbij passende attitude en de wijze van aansturing van en binnen de organisatie (meer resultaat- dan taakgericht). Resultaatgericht belonen kan ook meer samenhang brengen in de strategie, de organisatieontwikkeling en de loopbaanontwikkeling binnen de corporatie.
- Om resultaatgericht belonen succesvol te kunnen invoeren, moet een aantal strategische randvoorwaarden binnen de corporatie zijn vervuld. Belangrijkste voorwaarde is dat de beleidsvoering in de organisatie op een zodanig professioneel niveau wordt gebracht dat jaarlijks concreet meetbare doelstellingen kunnen worden geformuleerd op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Met de statutair directeur kunnen immers pas *performance*-afspraken worden gemaakt als er in een eerder stadium voor de organisatie *performance*-doelstellingen zijn geformuleerd. Bovendien moeten de vertegenwoordigers vanuit de raad van commissarissen en statutair directeur ten minste jaarlijks een functionerings-/voortgangs- en beoordelingsgesprek houden.
- Raad van Commissarissen en statutair directeur moeten ervoor zorgdragen dat resultaatgericht beoordelen en belonen goed worden ingebed in de organisatie. Zij kijken daartoe naar de cultuur, de structuur, de organisatie van het werk, de techniek, de financiën, de planning, de continuïteit en dergelijke. Resultaatgericht beoordelen en belonen van de statutair directeur mag door de organisatie niet als iets wezensvreemd worden ervaren. Daarnaast dienen uiteraard de financiële middelen aanwezig te zijn voor het gewenste niveau van resultaatbeloning van de statutair directeur.
- Relevant is welk einddoel de organisatie voor ogen staat als het gaat om resultaatgericht beoordelen en belonen. Bestaat overeenstemming over het einddoel, zijn de mogelijke consequenties duidelijk in beeld gebracht en de stappen die gezet moeten worden om het einddoel te bereiken? De corporatie kan starten met invoering alleen voor de statutair directeur. Op termijn dient resultaatgericht werken, beoordelen en belonen echter ook te worden uitgebreid tot andere niveaus in de organisatie. De CAO Woondiensten, die een modernisering en flexibilisering van arbeidsvoorwaarden beoogt, biedt daarvoor alle ruimte. Voorkomen moet worden dat resultaatgericht belonen van de statutair directeur binnen de corporatie een geïsoleerde positie inneemt. Het is raadzaam het gehele directie- of managementteam en de binnen de organisatie voor het P&O-beleid verantwoordelijke medewerkers bij de discussie te betrekken.
- De Raad van Commissarissen moet bereid en in staat zijn om tijd en energie te steken in

het ontwikkelen van een instrumentarium om de kwantiteit en de kwaliteit van de output van de statutair directeur te meten, zowel wat betreft te behalen resultaten als de ontwikkeling van competenties. Tevens moet de Raad van Commissarissen bereid en in staat zijn om die competentieontwikkeling en prestaties te monitoren en te toetsen en consequenties te verbinden aan de mate van realisatie van de gemaakte afspraken.

- Ten slotte dient helderheid te bestaan over het te hanteren systeem van resultaatgericht beoordelen en belonen. Dit systeem moet inzichtelijk, gebruiksvriendelijk en rechtvaardig zijn. De statutair directeur moet in staat zijn om zijn/haar beloning te beïnvloeden afhankelijk van het geboekte resultaat. Wanneer dit niet het geval is, zullen de met resultaatgericht belonen beoogde doelstellingen niet worden verwezenlijkt.

2.2 Fasegewijze en planmatige aanpak

Het uitwerken van een regeling voor resultaatgericht beoordelen en belonen dient weloverwogen en zorgvuldig te gebeuren. Organisaties kunnen, zoals gezegd, besluiten om een systeem van resultaatgericht beoordelen en belonen niet in één keer in te voeren, maar dit gefaseerd te doen. Hiertoe worden de benodigde stappen beschreven.

Stap 1

Raad van Commissarissen en statutair directeur(en) treden met elkaar in overleg over de wenselijkheid van invoering van een systeem van resultaatgericht belonen en maken afspraken met elkaar over randvoorwaarden en uitgangspunten (wat willen we en waarom?).

Stap 2

Het huidige arbeidsvoorwaardenpakket wordt in kwantitatief en kwalitatief opzicht tegen het licht gehouden en beoordeeld in het licht van de in de stap 1 geformuleerde uitgangspunten en doelstellingen.

Stap 3

Er dienen afspraken te worden gemaakt over:

- het te ontwikkelen beleid en de systematiek van belonen;
- het maken van performance-afspraken;
- het meten van de performance;
- het beoordelen van de ontwikkeling van competenties en de realisatie van de performance;
- de bij de verdere uitwerking van regelingen en procedures in acht te nemen ontwerpeisen (wat betekent de wat- en waaromvraag precies?).

Voorts kunnen in deze fase afspraken worden gemaakt over:

- de kosten(beheersing);
- de mate van gelijkwaardigheid van het oude en nieuwe pakket arbeidsvoorwaarden;
- de mate van flexibiliteit en de mate van eenvoud versus complexiteit;
- de verhouding primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden;
- de mate van marktconformiteit;
- relatie met het loopbaanbeleid en de competentieontwikkeling ten aanzien van de statutair directeur.

Stap 4

Voor de statutair directeur(en) wordt een marktconform beloningsniveau vastgesteld.

Afspraken worden gemaakt over:

- een methodiek voor het vaststellen van individuele resultaatafspraken en het meten van de performance;
- de beoordelings- en beloningssystematiek;
- vaststelling van de overige arbeidsvoorwaarden;
- de verhouding vast/variabel en de stappen waarin deze zich ontwikkelt naar de uiteindelijke verhouding van 70/30.

Voorts wordt een arbeidsovereenkomst opgesteld en ondertekend. Hiertoe is een model als bijlage in deze brochure opgenomen. Daarnaast dienen de methodiek voor het vaststellen van individuele resultaatafspraken, het meten van de performance op de resultaatafspraken en de systematiek van functionerings- en beoordelingsgesprekken schriftelijk te worden vastgelegd. Desgewenst kunnen deze als bijlagen worden toegevoegd aan de arbeidsovereenkomst.

Stap 5

Raad van Commissarissen en statutair directeur(en) maken afspraken over de aantallen en onderwerpen waarover komende jaren afspraken zullen worden gemaakt en over de ontwikkeling in de tijd van de verhouding vaste/variabele beloning. Van belang is dat voor de onderwerpen waarover resultaatafspraken worden gemaakt zo veel mogelijk wordt aangesloten bij het strategische meerjarenbeleid van de corporatie. In dit kader is het ook van belang dat tussen commissarissen en directeur afspraken worden gemaakt over de middelen waaruit de ontwikkeling van de vaste en de variabele beloning wordt gefinancierd. Er zou bijvoorbeeld kunnen worden afgesproken om het vaste salaris te bevriezen en de ruimte die daardoor ontstaat te benutten voor het opbouwen van een budget voor variabele beloning.

Stap 6

De afspraken worden uitgewerkt in concrete regelingen, instrumenten en procedures.

Stap 7

De regelingen, instrumenten en procedures worden periodiek geëvalueerd en bijgesteld.

Bijlage nr. 3

Modelarbeidsovereenkomst (herzien model)

De corporatie en de statutair directeur die tot en met 31 december 1999 aan de CAO gebonden waren, zijn vanaf 1 januari 2000 vrij in de bepaling van de voor hen geldende arbeidsvoorwaarden.

Zijn er geen nieuwe arbeidsvoorwaarden in de individuele arbeidsovereenkomst opgenomen, of kan men daarover geen overeenstemming bereiken, dan blijven de arbeidsvoorwaarden gelden zoals die laatstelijk krachtens de CAO van toepassing waren.

De onder de werkingssfeer van de CAO gesloten arbeidsovereenkomst houdt dan ook na afloop van de CAO dezelfde inhoud. Een statutair directeur kan dus ook na afloop van de CAO per 1 januari 2000 de naleving vorderen van rechten die tijdens de looptijd van 1 januari 1999 tot en met 31 december 1999 onderdeel zijn geworden van zijn of haar individuele arbeidsovereenkomst.

Delen van de overeenkomst zijn aangepast aan de nieuwe wettelijke ontwikkelingen en de ontwikkelingen in de branche.

Modelarbeidsovereenkomst (met toelichting – versie april 2006)

Ondergetekenden:

de -----, (naam corporatie)
gevestigd te -----, (vestigingsplaats corporatie)
vertegenwoordigd door -----, (naam voorzitter raad van commissarissen)
in diens hoedanigheid van voorzitter van de raad van commissarissen,

hierna te noemen 'de corporatie',

en

de heer/mevrouw -----, (naam statutair directeur)
woonachtig te -----,

hierna te noemen 'de statutair directeur'

In aanmerking nemende dat:

- de statutair directeur sedert ----- in dienst is van de corporatie;
- dat bij geldig besluit van de raad van commissarissen d.d.20... is benoemd tot statutair directeur van de corporatie;
- dat de statutair directeur vanaf 1 januari 2000 niet meer onder de CAO voor personeel in dienst van woningcorporaties valt⁴;
- raad van commissarissen en de statutair directeur over de vanaf 1 januari 2000 geldende rechtspositie afspraken hebben gemaakt, welke afspraken hierna in deze arbeidsovereenkomst zijn weergegeven.

Komen overeen als volgt:

1 Functie, rechten en verplichtingen

- 1.1 De heer/mevrouw is per..... 19../20.. in dienst/is per 19../20.. in dienst getreden van de corporatie en per19../20.. benoemd tot statutair directeur.
- 1.2 De statutair directeur zal alle rechten en verplichtingen voortvloeiend uit deze arbeidsovereenkomst, uit de statuten en directiereglement van de corporatie alsmede uit de toepasselijke wettelijke bepalingen, steeds naar beste kunnen uitoefenen en nakomen en voorts alles doen en nalaten wat een goed directeur behoort te doen en na te laten. De functionaris zal zich daarbij naar beste weten en kunnen inzetten om de continuïteit en de materiële en immateriële belangen van de corporatie te waarborgen en te bevorderen.

⁴ Per 1 januari 2002 de CAO Woondiensten

In lid 2 van dit artikel is het directiereglement opgevoerd. In het algemeen is het gebruikelijk een directiereglement te hebben, zodra er sprake is van een meerhoofdige directie. Bedoeld is dan met name een directiereglement waarin duidelijk de taakafbakening (portefeuilleverdeling) maar vooral ook de bevoegdhedenafbakening tussen de directieleden is geformuleerd.

2 Functiecontract

- 2.1 Deze arbeidsovereenkomst heeft het karakter van een functiecontract, hetgeen in deze context wil zeggen dat het hierna weergegeven arbeidsvoorwaardenpakket is gebaseerd op de inzet van de persoon en werkkraft van de statutair directeur ten behoeve van het reilen en zeilen van de corporatie zoals in algemene zin in artikel 1 lid 2 is weergegeven en nader is gepreciseerd in de statuten en het directiereglement van de corporatie en andere opdrachten en missiven van de zijde van de raad van commissarissen van de corporatie, waarbij geen bepalingen gelden ten aanzien van arbeidsduur en werktijden. Van de statutair directeur wordt wel verwacht dat hij zich richt naar de binnen de corporatie geldende gebruikelijke normen ten aanzien van beschikbaarheid en bereikbaarheid van de statutair directeur.
- 2.2 De standplaats van de statutair directeur is

Een dergelijke bepaling is in toenemende mate gebruikelijk in contracten van directeuren (en bijvoorbeeld ook hoger personeel in organisaties). Kenmerk van het functiecontract is, dat er geen tijdsbepalingen in voorkomen. De functionaris weet wat hem te doen staat en in beginsel is niet van belang wanneer hij het doet, als hij maar bereikbaar en beschikbaar is. Enige uitzondering ten aanzien van het ontbreken van tijdsbepalingen is, dat het vakantierecht is geformuleerd. Zie artikel 12.

3 Duur en beëindiging overeenkomst

- 3.1 De arbeidsovereenkomst is voor onbepaalde tijd aangegaan. De arbeidsovereenkomst eindigt echter van rechtswege zonder dat daarvoor opzegging is vereist op de laatste dag voorafgaande aan de datum van pensionering overeenkomstig het terzake bepaalde in het pensioenreglement als bedoeld in artikel 7 van deze arbeidsovereenkomst.
- 3.2 Deze arbeidsovereenkomst kan door ieder der partijen schriftelijk worden opgezegd met inachtneming van een opzegtermijn voor de statutair directeur van één maand en voor de corporatie van één maand bij een dienstverband korter dan vijf jaar en voor elke volgende vijf jaar één maand erbij tot een maximum van vier maanden. Opzegging vindt steeds plaats tegen het einde van een kalendermaand.
- 3.3 Indien opzegging door de raad van commissarissen niet haar uitsluitende of voornaamste reden vindt in handelingen of nalatigheden van de statutair directeur, zoals bijvoorbeeld het geval is bij ontbinding van de corporatie, fusie, overname, reorganisatie of fundamentele wijziging van het te voeren beleid, zal de raad van commissarissen de kantonrechter verzoeken de arbeidsovereenkomst met de statutair directeur te ontbinden.
- 3.4 De hoogte van een eventuele schadevergoeding zal door de kantonrechter, rekening houdend met alle voor het ontslag relevante factoren, worden vastgesteld.

Lid 1: Geadviseerd wordt niet bij voorbaat een beëindigingsregeling overeen te komen, maar de schadevergoeding en de hoogte daarvan over te laten aan de kantonrechter. Het inschakelen van deskundigen daarbij wordt dringend aanbevolen.

Lid 2: Als opzegtermijnen dienen de opzegtermijnen zoals die in de wet voorkomen. Voor de statutair directeur één maand en voor de corporatie één maand bij een dienstverband korter dan vijf jaar en voor elke volgende vijf jaar één maand erbij tot een maximum van vier maanden. In schema:

| | | | |
|-------------------|--------------------|---------------------|--------------------|
| <i><5 jaar</i> | <i>5 - 10 jaar</i> | <i>10 - 15 jaar</i> | <i>>15 jaar</i> |
| <i>1 maand</i> | <i>2 maanden</i> | <i>3 maanden</i> | <i>4 maanden</i> |

De corporatie kan met de statutair directeur een langere opzegtermijn afspreken dan de bovengenoemde wettelijke termijnen; dit kan tot een maximum van zes maanden. Consequentie is dan wel dat de corporatie een opzegtermijn in acht moet nemen van tweemaal de opzegtermijn die voor de statutair directeur geldt. Indien bijvoorbeeld voor de statutair directeur een opzegtermijn van drie maanden geldt, dan moet de corporatie een opzegtermijn van zes maanden in acht nemen.

4 Salaris

Nadrukkelijk is geen clause voor automatische prijscompensatie opgenomen. Dit is ook niet gebruikelijk in het bedrijfsleven en wordt ook niet passend geacht in een beloningssystematiek die beloont op basis van competenties en prestaties.

- 4.1 Per bedraagt het vaste salariseuro bruto per jaar. Het vaste salaris wordt in twaalf gelijke termijnen, onder aftrek van de wettelijke inhoudingen, voor het einde van elke kalendermaand voldaan door overmaking op een door de heer/mevrouw aan te wijzen bankrekening.
- 4.2 Doorgroei in het vaste inkomen is gebaseerd op de wijze waarop de statutair directeur zich ontwikkelt in zijn functie en vindt slechts plaats na beoordeling en besluitvorming door de raad van commissarissen.
- 4.3 De statutair directeur kan jaarlijks een variabel salaris verwerven van maximaal --- procent van het vaste salaris, welk percentage afhankelijk wordt gesteld van de mate waarin door de statutair directeur de met de raad van commissarissen afgesproken kwantitatieve en kwalitatieve resultaten, met inachtneming van de gestelde randvoorwaarden, realiseert.

5 Kostenvergoeding

In principe dient de statutair directeur alle door hem gemaakte kosten te voldoen uit de overeengekomen kostenvergoeding. Gedacht kan worden aan een kostenvergoeding in de orde van grootte van 2.030-2.660 euro netto op jaarbasis afhankelijk van het functieniveau.

Overige in het belang van de corporatie gemaakte kosten worden aan de statutair directeur vergoed op declaratiebasis, na goedkeuring van de voorzitter van de raad van commissarissen.

Kosten verband houdend met rechtsbijstand voor en wettelijke aansprakelijkheid van de statutair directeur kunnen voor rekening van de corporatie worden gebracht, ongeacht of hiervoor een verzekering is afgesloten die het risico volledig dekt.

- 5.1 De corporatie kan de statutair directeur een kostenvergoeding verstrekken ten bedrage van --- euro per jaar voor uitgaven die niet behoeven te worden verantwoord in de vorm van nota's.
- 5.2 Alle overige door de statutair directeur op persoonlijke titel in het belang van de corporatie gedane uitgaven kunnen door deze worden gedeclareerd nadat de betreffende nota's door de voorzitter van de raad van commissarissen zijn geaccordeerd.
- 5.3 Indien en voorzover uit wettelijke bepalingen of standpunten van autoriteiten volgt dat (een deel van) de verstrekte kostenvergoedingen zouden zijn te beschouwen als loon, komen de door de statutair directeur verschuldigde loon- of inkomstenbelasting voor rekening en risico van de statutair directeur.

6 Bedrijfsauto

De corporatie kan de statutair directeur een bedrijfsauto ter beschikking stellen als onderdeel van het arbeidsvoorwaardenpakket. Alle kosten van de bedrijfsauto komen voor rekening van de corporatie, met dien verstande dat van de statutair directeur een eigen bijdrage kan worden gevraagd.

Over de hoogte van een eventuele eigen bijdrage door de statutair directeur worden door de raad van commissarissen en de statutair directeur separate afspraken gemaakt.

- 6.1 Door de corporatie wordt aan de statutair directeur desgewenst een bedrijfsauto ter beschikking gesteld met een cataloguswaarde die gebruikelijk is voor het niveau van de functie.
- 6.2 Het verstrekken van de bedrijfsauto geschiedt overeenkomstig de door de corporatie opgestelde Autoregeling. Het is de statutair directeur toegestaan de auto voor privé-doeleinden te gebruiken.
- 6.3 De corporatie neemt alle kosten, ook die verbonden aan het privé-gebruik van de auto, voor haar rekening.
- 6.4 De statutair directeur draagt voor ---- euro per maand bij in de kosten van de bedrijfsauto.
- 6.5 De terbeschikkingstelling van de bedrijfsauto zal vervallen nadat de statutair directeur gedurende één jaar onafgebroken arbeidsongeschikt is geweest. Met ingang van de

eerste dag waarop de statutair directeur zijn werkzaamheden hervat, zal de bedrijfsauto wederom ter beschikking worden gesteld.

7 Pensioen

- 7.1 De statutair directeur neemt deel aan de bij de corporatie geldende (vroeg)pensioenregeling van de Stichting Pensioenfonds voor de Woningcorporaties (SPW).
- 7.2 De corporatie draagt zorg voor de aanmelding van de statutair directeur bij het pensioenfonds en draagt zorg voor de afdracht van premies aan het pensioenfonds.
- 7.3 Van de maandelijkse premie voor deze voorziening houdt de corporatie een percentage in op het maandloon van de statutair directeur dat overeenstemt met het percentage van werknemers op wie de CAO Woondiensten van toepassing is.

7 a Pensioen 55-

- 7.1a De statutair directeur heeft recht op ouderdomspensioen. De weduwe, weduwnaar, partner en wezen hebben recht op partner- en wezenpensioen, overeenkomstig de statuten en het pensioenreglement van SPW.
- 7.2a De statutair directeur die geboren is op of na 1 januari 1950 en die voldoet aan de bepalingen van artikel 15 van het reglement van Stichting VUT-fonds voor de Woningcorporaties (SVW), kan eerder dan 65 jaar stoppen met werken doordat de werknemer een voorwaardelijke aanvulling ontvangt op het ouderdomspensioen zoals vermeld in het pensioenreglement van SPW. Deze voorwaardelijke aanvulling komt te vervallen bij vertrek uit de sector binnen 15 jaar na 1 januari 2006 anders dan door pensionering en wordt onvoorwaardelijk als de werknemer na verloop van deze periode nog in dienst is.

7 b Pensioen 55+

- 7.1b De statutair directeur heeft recht op ouderdomspensioen. De weduwe, weduwnaar, partner en wezen hebben recht op partner- en wezenpensioen, overeenkomstig de statuten en het pensioenreglement van SPW.
- 7.2b De statutair directeur geboren vóór 1 januari 1950 heeft recht op vroegpensioen overeenkomstig de statuten en het pensioenreglement van SPW. De opbouw van vroegpensioen vindt plaats tot een jaarlijks te indexerende maximum.
- 7.3b Voor de statutair directeur die op 31 december 1997 in dienst was van de werkgever en op die datum de leeftijd van 50 jaar had bereikt en een salaris genoot boven de maximeringsgrens, is een collectieve regeling in het pensioenreglement opgenomen voor de opbouw van vroegpensioen boven de maximeringsgrens.
- 7.4b Voor de overgang van VUT naar vroegpensioen heeft de statutair directeur geboren vóór 1 januari 1950 die aan de voorwaarden voldoet, recht op een uitkering op grond van de Ingroei-VUT-regeling overeenkomstig de statuten en het reglement van SVW.

Levensloop

Per 1 januari 2006 wordt de levensloopregeling ingevoerd. Door middel van deze regeling kunnen werknemers sparen om toekomstige periodes van onbetaald verlof te financieren. Het is bijvoorbeeld mogelijk om het tegoed van de levensloopregeling voorafgaand aan het pensioen op te nemen.

Het recht op deelname aan een levensloopregeling is wettelijk verankerd in de 'Wet aanpassing fiscale behandeling VUT/prepensioen en introductie levensloopregeling' die per 1 april 2005 onder meer is uitgewerkt in een 'Wijziging van de Uitvoeringsregeling loonbelasting 2001'. Deze wet maakt het mogelijk dat werkgevers meebetalen aan de levensloopregeling van hun werknemers.

In de CAO Woondiensten 2005-2006 is echter bewust geen werkgeversbijdrage afgesproken. Corporaties wordt sterk afgeraden een bijdrage te verstrekken aan werknemers, aangezien geen enkele invloed kan worden uitgeoefend op de besteding hiervan. Daarnaast zal de Belastingdienst een werkgeversbijdrage alleen goedkeuren als de werkgever geen enkele voorwaarde stelt aan het moment van opname of de aard van het verlof en de werkgeversbijdrage ook wordt betaald aan werknemers die niet meedoen aan de levensloopregeling. Werknemers in onze branche zijn dus zelf verantwoordelijk voor de eventuele opbouw van een verlofsaldo in de levensloopregeling.

In de 'Wet aanpassing fiscale behandeling VUT/prepensioen en introductie levensloopregeling' worden directeuren en directeur-bestuurders als werknemers beschouwd, óók als ze niet onder de CAO Woondiensten vallen. Concreet betekent dit dat als een directeur of directeur-bestuurder een werkgeversbijdrage in zijn levensloopregeling ontvangt (bijvoorbeeld als compensatie voor de afschaffing van het vroegpensioen) deze bijdrage ook verstrekt moet worden aan alle medewerkers in de corporatie, ook als zij niet meedoen aan de levensloopregeling.

8 Geschenken en dergelijke

Van een statutair directeur moet bij het aannemen van giften een onberispelijk en integer gedrag worden verlangd. Zelfs de schijn van het tegendeel dient te worden vermeden. Benadrukt wordt dat de giften niet zozeer worden verstrekt met het oog op de persoon van de statutair directeur als wel om de relatie met het bedrijf te benadrukken.

Geadviseerd wordt op dit punt de gedragscodes te volgen die voor de ministeries zijn ontwikkeld. Rijksambtenaren mogen geschenken die meer dan 50 euro bedragen niet aannemen.

- 8.1 Het is de statutair directeur verboden om in verband met de vervulling van zijn functie van derden tijdens de duur van de arbeidsovereenkomst zonder voorafgaande toestemming van de corporatie direct of indirect, enigerlei provisie, tegemoetkoming of vergoeding, in welke vorm ook, of geschenken aan te nemen of te bedingen.
- 8.2 Het vorige lid is niet van toepassing voorzover het gebruikelijke relatiegeschenken ten bedrage van maximaal 50 euro betreft. Geschenken met een waarde boven dit bedrag worden door de statutair directeur ter beschikking gesteld aan de corporatie.

9 Nevenwerkzaamheden

- 9.1 Behoudens voorafgaande schriftelijke toestemming van de voorzitter van de raad van commissarissen is het de statutair directeur niet toegestaan nevenwerkzaamheden - hoe ook genaamd en al dan niet tegen vergoeding - te verrichten.
- 9.2 Het voorgaande is niet van toepassing op activiteiten die voortvloeien uit de aard van de functie van statutair directeur van de corporatie.
- 9.3 Door de statutair directeur ontvangen vergoedingen voor nevenwerkzaamheden komen toe aan de corporatie, tenzij met de voorzitter van de raad van commissarissen schriftelijk anders is afgesproken.

10 Ziektekostenverzekering

- 10.1 De statutair directeur verbindt zich door zichzelf in voldoende mate te verzekeren en verzekerd te houden tegen ziektekosten en dergelijke uitgaven, in de ruimste zin.
- 10.2 Indien er door de corporatie een collectieve verzekering is afgesloten voor de bij hem in dienst zijnde werknemers, kan de statutair directeur daaraan desgewenst deelnemen.

11 Ziekte en arbeidsongeschiktheid

- 11.1 Voor de statutair directeur die op of na 1 januari 2004 ziek is geworden geldt in beginsel een loondoorbetalingsplicht van twee jaar. Indien de statutair directeur wegens ziekte of arbeidsongeschiktheid verhinderd is de bedongen arbeid te verrichten, zal de corporatie gedurende de eerste 52 weken 100 procent van het laatstverdiende loon betalen dat aan de statutair directeur zou zijn betaald, indien deze niet ziek zou zijn. Tijdens het tweede ziektejaar betaalt de corporatie aan de zieke statutair directeur 70 procent van het laatstverdiende loon.
- 11.2 Bij succesvolle reïntegratie in het tweede ziektejaar ontvangt de statutair directeur met terugwerkende kracht over de periode dat de hij inspanning heeft verricht voor de reïntegratie een aanvulling in het tweede ziektejaar van 20 procent van het laatstverdiende loon. Er is sprake van een succesvolle reïntegratie als de statutair directeur twee maanden gereïntegreerd is tegen minimaal 50 procent van het loon. De peildatum voor de bepaling van de hoogte van het loon is de laatste dag van het eerste ziektejaar.
- 11.3 De raad van commissarissen is gerechtigd om met toepassing van artikel 7:629, leden 1 en 6, respectievelijk lid 5 van het Burgerlijk Wetboek de loonbetalingsverplichting stop te zetten indien en voor zover uit een namens haar ingesteld deugdelijk medisch onderzoek blijkt dat de statutair directeur niet of niet langer arbeidsongeschikt is, respectievelijk deze de door de raad van commissarissen verstrekte voorschriften in verband met ziekte en controle niet of onvoldoende nakomt.
- 11.4 De loonbetalingsverplichtingen van de corporatie op grond van dit artikel vervallen met ingang van de eerste dag van de maand waarin de statutair directeur de pensioengerechtigde leeftijd bereikt.
- 11.5 Tijdens arbeidsongeschiktheid in de zin van de WIA heeft de arbeidsongeschikte statutair directeur recht op een aanvullend pensioen overeenkomstig de bepalingen en de statuten en het pensioenreglement van SPW.
- 11.6 Van de maandelijkse premie voor de voorzieningen genoemd in artikel 11.5 houdt de corporatie een percentage in op het maandloon van de statutair directeur dat overeenstemt met het percentage van werknemers op wie de CAO Woondiensten van toepassing is.

12 Vakantiedagen en vakantietoeslag

Voor zover het de wettelijke regeling te boven gaat verdraagt zorgverlof/sabbatsverlof zich naar de mening van de commissie in principe niet met de functie van een statutair directeur en de omvang van de daarmee samenhangende werkzaamheden.

- 12.1 De statutair directeur heeft, met behoud van salaris en overige emolumenten, recht op 25/30 vakantiedagen per kalenderjaar.
- 12.2 De statutair directeur kan geen aanspraak maken op uitbetaling van niet opgenomen vakantiedagen.

13 Geheimhouding/eigendommen van de corporatie

- 13.1 De statutair directeur verbindt zich zowel gedurende het bestaan van de arbeidsovereenkomst als ook na beëindiging van de arbeidsovereenkomst op geen enkele wijze aan wie dan ook enige informatie, kennis en/of gegevens te openbaren met betrekking tot zaken van de corporatie welke hem bekend zijn geworden en waaromtrent hem geheimhouding is opgelegd of waarvan hij het vertrouwelijk karakter kent of behoort te kennen.
- 13.2 Het is de statutair directeur verboden op welke wijze dan ook documenten, software of correspondentie of afschriften hiervan, die hij in verband met zijn werkzaamheden bij de corporatie onder zich heeft gekregen, in zijn particuliere bezit te hebben of te houden, uitgezonderd voor zover en voor zolang dit voor de uitoefening van zijn functie voor de corporatie is vereist. In ieder geval is de statutair directeur verplicht, onder enig verzoek daartoe, om dergelijke documenten, software of correspondentie en afschriften hiervan bij het einde van de arbeidsovereenkomst ofwel non-activiteit om welke reden dan ook onmiddellijk aan de corporatie ter hand te stellen.
- 13.3 Indien de statutair directeur de geheimhoudingsplicht of het bepaalde in het tweede lid op enigerlei wijze, direct of indirect en in welke vorm dan ook, schendt, verbeurt de statutair directeur aan de corporatie een dadelijk en ineens zonder sommatie of ingebrekestelling, opeisbare boete ter grootte van een half jaarsalaris, onverminderd zijn gehoudenheid tot betaling aan de corporatie van een volledige schadevergoeding.
- 13.4 Schending van de geheimhouding zal voor de corporatie een dringende reden zijn voor ontslag op staande voet en zal tevens aanleiding zijn om hiervan aangifte te doen bij de Officier van Justitie.

14 Bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering (optioneel)

De corporatie zal voor haar rekening de statutair directeur middels een bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering verzekeren tegen de nadelige gevolgen van bestuurlijk handelen, respectievelijk de uitoefening van de functie van statutair directeur.

Het is gebruikelijk voor statutair directeuren een dergelijke verzekeringsovereenkomst te sluiten.

15 Toepasselijk recht en bevoegde rechter

- 15.1 Op deze arbeidsovereenkomst is het Nederlands recht van toepassing. Om geschillen

uit hoofde van deze arbeidsovereenkomst te beslechten is de Nederlandse rechter bevoegd.

15.2 Met het sluiten van deze overeenkomst komen alle voorgaande overeenkomsten met betrekking tot arbeidsvoorwaarden te vervallen

Aldus overeengekomen en in tweevoud opgemaakt, per bladzijde geparafeerd en ondertekend

te op

De corporatie

De statutair directeur

(.....)

(.....)

Bijlage nr. 4

Salaristabellen Totaal Vast Inkomen

BELONINGSNIVEAUS TVI

| Funciegroepen <i>groepsgrenzen in FZD-punten</i> | | TVI bij 30 procent variabele beloning <i>At target-niveau geeft 20 procent variabel van dit TVI</i> Excellente performance geeft maximaal 30 procent van dit TVI | |
|--|-------------|---|---------|
| A | 225-266 | 34.852 | 49.789 |
| B | 267-315 | 40.236 | 57.480 |
| C | 316-373 | 46.937 | 67.053 |
| D | 374-441 | 54.892 | 78.417 |
| E | 442-522 | 64.843 | 92.633 |
| F | 523-617 | 76.423 | 109.176 |
| G | 618-729 | 89.483 | 127.833 |
| H | 730-861 | 106.606 | 152.294 |
| I | 862 of meer | 123.395 | 176.278 |

BELONINGSNIVEAUS TVI

| Funciegroepen <i>groepsgrenzen in FZD-punten</i> | | TVI bij 20 procent variabele beloning <i>At target-niveau geeft 13 procent variabel van dit TVI</i> Excellente performance geeft maximaal 20 procent van dit TVI | |
|--|-------------|---|---------|
| A | 225-266 | 37.011 | 52.873 |
| B | 267-315 | 42.729 | 61.041 |
| C | 316-373 | 49.844 | 71.206 |
| D | 374-441 | 58.292 | 83.274 |
| E | 442-522 | 68.860 | 98.372 |
| F | 523-617 | 81.157 | 115.939 |
| G | 618-729 | 95.026 | 135.751 |
| H | 730-861 | 113.210 | 161.728 |
| I | 862 of meer | 131.039 | 187.198 |

BELONINGSNIVEAUS TVI

| Funciegroepen <i>groepsgrenzen in FZD-punten</i> | | TVI bij 15 procent variabele beloning <i>At target-niveau geeft 10 procent variabel van dit TVI</i> Excellente performance geeft maximaal 15 procent van dit TVI | |
|--|-------------|---|---------|
| A | 225-266 | 38.021 | 54.315 |
| B | 267-315 | 43.894 | 62.705 |
| C | 316-373 | 51.204 | 73.148 |
| D | 374-441 | 59.882 | 85.545 |
| E | 442-522 | 70.739 | 101.055 |
| F | 523-617 | 83.371 | 119.101 |
| G | 618-729 | 97.618 | 139.454 |
| H | 730-861 | 116.297 | 166.139 |
| I | 862 of meer | 134.613 | 192.304 |

BELONINGSNIVEAUS TVI

| Funciegroepen <i>groepsgrenzen in FZD-punten</i> | | TVI bij 10 procent variabele beloning <i>At target-niveau geeft 7 procent variabel van dit TVI</i> Excellente performance geeft maximaal 10 procent van dit TVI | |
|--|-------------|--|---------|
| A | 225-266 | 39.087 | 55.838 |
| B | 267-315 | 45.125 | 64.464 |
| C | 316-373 | 52.639 | 75.199 |
| D | 374-441 | 61.561 | 87.944 |
| E | 442-522 | 72.722 | 103.888 |
| F | 523-617 | 85.708 | 122.440 |
| G | 618-729 | 100.355 | 143.364 |
| H | 730-861 | 119.558 | 170.797 |
| I | 862 of meer | 138.387 | 197.695 |

Bijlage nr. 5

Achtergrond belonen en beloningsniveau

Deze bijlage gaat in vraag-en-antwoordvorm in op de achtergronden en overgangen van de commissie-Peters I naar de commissie-Peters II en ten slotte de commissie-Izeboud. De informatie is vooral opgenomen voor de zeer geïnteresseerden. Onderwerpen zijn beloningsniveau, gekozen referentiemarkt, de sectoren daarbinnen, visie op beloningssystematiek en indexatie.

Welke terminologie wordt gebruikt bij het vergelijken van beloningsniveaus met de markt?

In beloningsmarktvergelijkingen wordt gebruikgemaakt van zogenaamde marktniveaus. In deze regeling wordt met de marktniveaus aangegeven hoe het maximum van elke salaris/beloningschaal zich verhoudt tot de gekozen referentiemarkten. Het marktniveau wordt aangeduid met de volgende statistische begrippen, die hieronder worden toegelicht:

| <i>Marktniveau</i> | | <i>Percentage ondernemingen binnen een bepaalde markt dat lager beloont</i> |
|--------------------|-----------------|---|
| Q3 | Derde kwartiel | 75% |
| M | Mediaan | 50% |
| Q1 | Eerste kwartiel | 25% |

Het Q3-niveau in een bepaalde markt geeft dus de grens aan tussen de 75 procent ondernemingen die - voor een bepaald functieniveau - een lager salaris toekennen dan de Q3-grens, en de 25 procent die een hoger salaris toekennen dan de Q3-grens.

Een voorbeeld: de Q3-grens voor een functie in de vastgoedmarkt is 100.000 euro. Dit betekent dat 75 procent van alle functies op dit functieniveau, binnen vastgoedorganisaties een salaris van minder dan 100.000 euro kennen en 25 procent van alle functies op dit niveau een salaris van meer dan 100.000 euro kennen.

Waarop was de beloning van directeuren van woningcorporaties gebaseerd voor de invoering van een eigen arbeidsvoorwaardenregeling voor statutair directeuren?

Tot 1 januari 2000 viel de statutair directeur onder de salarisregeling van de CAO voor personeel in dienst van woningcorporaties (tegenwoordig: CAO Woondiensten). Deze salarisregeling was een standaardregeling. De directeur werd op grond van de weging van zijn functie volgens de Integrale Methode van Functieclassificatie (IMF) in een of meer salarisschalen van de CAO ingedeeld.

Naast de IMF-salarisschalen in de CAO kende de branche ook de zogenaamde buiten-CAO-schalen 18 en hoger. Het betrof hier de honorering van werknemers met een functie die meer dan 70 IMF-punten scoorde en dus niet door de CAO werd geregeld. Wanneer het ging om de honorering van een directeur-bestuurder diende het bestuur of de raad van toezicht hierover een besluit te nemen. De salarisschalen 18 en hoger waren een voortzetting van de systematiek van de salarisschalen in de CAO met betrekking tot de periodieken, hun onderlinge verhoudingen en de verdeling van IMF-punten over de schalen.

Waarom kregen statutair directeuren een eigen arbeidsvoorwaardenregeling?

Sinds 1 januari 2000 moesten de arbeidsvoorwaarden van de statutair directeur opnieuw worden gepositioneerd. De verenigingscommissie Arbeidsvoorwaarden Directeur-Bestuurder (verder te noemen: commissie-Peters I) had een advies uitgebracht over een modelarbeidsvoorwaarden-regeling die vanaf dat moment kon dienen als hulpmiddel bij de totstandkoming van de arbeidsvoorwaarden van de directeur-bestuurder van een woningcorporatie. Aanleiding tot de opdracht aan de commissie-Peters I waren de ontwikkelingen in de bedrijfstak en binnen de corporaties (verzelfstandiging, schaalvergroting, differentiatie, marktwerking en professionalisering) enerzijds en de tijdens het overleg over de CAO van 1999 gemaakte afspraken over de positie van de statutair directeur anderzijds. De statutair directeur die, op grond van een bepaling in de statuten van de corporatie, (mede) het bestuur van de woningcorporatie vormt, zou vanaf 1 januari 2000 niet langer onder de CAO vallen.

Waarop is de beloning in het advies van de commissie Peters I gebaseerd?

De commissie-Peters I adviseerde corporaties in haar advies uit te gaan van een marktconforme beloning. Om te kunnen bepalen wat marktconform was, had de commissie een beloningsonderzoek laten uitvoeren op basis van de vier functieprofielen van een statutair directeur in het advies en de sectoren waaraan corporaties zich konden spiegelen. Voor het onderzoek werd gebruik gemaakt van de beloningsgegevens uit het *Nationaal Beloningsonderzoek 1999* (september 1999). Daarnaast heeft de commissie zoveel mogelijk aansluiting gezocht bij de destijds gebruikelijke beloning van statutair directeuren. Daartoe heeft de commissie globaal gezien hoe de salarisschalen, gebaseerd op de IMF-systematiek van de CAO, zich verhouden tot de vier functieprofielen.

Naar welke branches keek de commissie Peters I?

De commissie keek in het beloningsonderzoek voor de grote en middelgrote corporaties naar de branches van architecten, makelaardij, vastgoed, nuts- en vervoersbedrijven en zorgverzekeraars. Voor de kleine corporaties keek zij naar werkgeversorganisaties, werknemersorganisaties, beroepsorganisaties, woningbouw en bouwnijverheid. Daarbovenop werd als referentiemateriaal beschouwd de gezondheidszorg, welzijnswerk en semi-overheidsinstellingen.

Op welk marktniveau lagen bovengenoemde branches?

Het marktniveau van deze branches was in het *Nationaal Beloningsonderzoek 1999* als volgt:

| Q1 | M | Q3 |
|---|--|--|
| Gezondheidszorg Welzijnswerk Semi-overheidsinstellingen | Werkgevers-, werknemers- en beroepsorganisaties Woningbouw Bouwnijverheid | Makelaardij Architecten Vastgoed (op basis van kwalitatieve vergelijking met de markt) |

Het *Nationaal Beloningsonderzoek 1999* bevatte onvoldoende waarnemingen om representatieve uitspraken te kunnen doen over het marktniveau in de vastgoedsector, de nuts-

en vervoersbedrijven en zorgverzekeraars.

Op welk niveau ligt de beloning van het advies van de commissie-Peters I?

Het niveau waarop de beloning ligt in het advies van de commissie-Peters I varieert enigszins per functieprofiel. Voor de grote en middelgrote corporaties is als referentiegroep makelaardij, architecten, vastgoed (kwalitatieve vergelijking met de markt) gekozen. Het beloningsniveau ligt voor deze corporaties dan ook rond het niveau van Q3 van het *Nationaal Beloningsonderzoek 1999*. Voor de kleine corporaties is als referentie gekozen voor werknemers-, werkgevers- en beroepsorganisaties, woningbouw en bouwnijverheid. Hiermee ligt voor deze groep het gekozen beloningsniveau op mediaan van het Nationaal Beloningsonderzoek.

Onder beloning wordt hier verstaan het overeengekomen vaste brutosalaris inclusief vakantietoeslag, een eventuele 13^e maand en/of andere vaste uitkeringen. Niet opgenomen zijn de variabele beloningselementen en andere in geld waardeerbare secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden.

Wat heeft de commissie Peters II geëvalueerd over de beloning?

De commissie-Peters II heeft een eigen beloningsmarktvergelijking naar de door de commissie Peters I geadviseerde salarisschalen uitgevoerd. Deze salarisschalen zijn vergeleken met salarisgegevens uit vier Nederlandse markten, namelijk:

- algemene markt: salarisgegevens van functies onder directieniveau in 230 ondernemingen uit alle sectoren;
- directieurenmarkt: salarisgegevens horend bij directiefuncties van 140 ondernemingen uit alle sectoren;
- vastgoedmarkt: salarisgegevens van functies onder directieniveau in 16 ondernemingen uit de vastgoedmarkt;
- zorgsector.

Voor de eerste drie markten zijn de salarisschaalbedragen uit Peters I vergeleken met de *werkelijk ontvangen salarissen* voor een bepaald functieniveau in de markt. Voor de zorgsector is een vergelijking gemaakt tussen salaris*adviesbedragen* uit twee adviesregelingen: het Peters I-advies en de Adviesregeling Arbeidsvoorwaarden Raden van Bestuur/Directies Zorginstellingen.

Hoe is de beloningsmarktvergelijking van de commissie Peters II uitgevoerd?

De beloningsmarktvergelijking van de commissie Peters II werd door de Hay Group uitgevoerd. Hay heeft de oorspronkelijke salarisschaalbedragen uit Peters I eerst omgezet naar bedragen in euro's en vervolgens geïndexeerd tot 1 januari 2003. Hiervoor is gebruikgemaakt van de indexatiepercentages uit de CAO woningcorporaties (totaal 11,11 procent).

De Hay Group heeft voor de commissie Peters II ook de functieprofielen van de niveaus A t/m D omgezet in punten volgens de Hay-methode voor functiewaardering en -profilering. Daarbij werd, naast de eigen expertise van Hay over de functie-inhoud van directieuren in de corporatiebranche, ook gebruikgemaakt van informatie verkregen van een aantal statutair directieuren van corporaties. Zo werd van vijf directieuren een vragenlijst tijdig terugontvangen en meegenomen als input voor de bepaling van de functiezwaartes. Dit leverde bijna geen extra informatie op ten opzichte van de functieprofielen uit het Peters I-advies en het eigen beeld dat Hay reeds had. De input voor een betrouwbare functiezwaartebepaling was daarmee minimaal.

De beloningsmarktvergelijkingen (die zijn gebaseerd op functiezwaarte) konden alleen als indicatie van de werkelijke verhoudingen worden opgevat.

Vervolgens heeft Hay de geïndexeerde schaalbedragen behorend bij de vier verschillende functieniveaus (uitgedrukt in Hay-punten) uit de commissie-Peters I, steeds vergeleken met salarisgegevens uit de vier eerdergenoemde referentiemarkten.

Wat constateerde de commissie Peters II naar aanleiding van haar beloningsmarktvergelijking?

Uit de beloningsmarktvergelijkingen constateerde de commissie Peters II dat voor de vier functieniveaus uit Peters I de geadviseerde maximumschaalbedragen zich rondom het mediaanniveau in de vier verschillende markten bevonden. Voor de geadviseerde minimumschaalbedragen lagen deze in de verschillende markten onder Q1-niveau.

Als uitzonderingen op deze constatering zag de commissie Peters II dat het salarisschaalbedrag horend bij het functieniveau van statutair directeur B ten opzichte van de marktniveaus steeds lager lag dan de overige salarisschaalbedragen uit Peters I. De verklaring hiervoor was dat er in Peters I vier functieniveaus onderscheiden werden, maar slechts drie beloningsniveaus. Het geadviseerde salarisbedrag voor directeursniveau B werd namelijk gelijkgesteld aan het bedrag voor (het lichtere) functieniveau C. Hetzelfde werd geconstateerd in vergelijking met de adviesregeling voor de zorg.

| Samenvattende tabel functieprofielen commissie-Peters I in de diverse markten | | |
|--|-----------------------|--|
| Markt | Functieprofiel | Beloningsniveau |
| Algemene markt | statutair directeur A | minimum zit onder Q1 en maximum zit op M |
| | statutair directeur B | minimum zit onder Q1 en maximum zit op Q1 |
| | statutair directeur C | minimum zit onder Q1 en maximum zit op Q3 |
| | statutair directeur D | minimum zit onder Q1 en maximum zit op M |
| Directeurenmarkt | statutair directeur A | minimum zit onder Q1 en maximum zit op M |
| | statutair directeur B | minimum zit onder Q1 en maximum zit onder Q1 |
| | statutair directeur C | minimum zit onder Q1 en maximum zit op M |
| | statutair directeur D | niveau niet aanwezig in directeurenmarkt |
| Vastgoedmarkt | statutair directeur A | niveau niet aanwezig in vastgoedmarkt |
| | statutair directeur B | niveau niet aanwezig in vastgoedmarkt |
| | statutair directeur C | minimum zit onder Q1 en maximum zit op M |
| | statutair directeur D | minimum zit onder Q1 en maximum zit op M |
| Zorgsector | statutair directeur A | minimum zit onder niveau Zorg en maximum zit op niveau Zorg |
| | statutair directeur B | minimum zit onder niveau Zorg en maximum zit beneden niveau Zorg |
| | statutair directeur C | minimum zit onder niveau Zorg en maximum zit op niveau Zorg |
| | statutair directeur D | minimum zit onder niveau Zorg en maximum zit op niveau Zorg |

Op welke markt is de beloning in het advies van de commissie Izeboud gebaseerd?

De commissie Peters II had in haar advies een duidelijke richting aangegeven voor de referentiemarkten voor de adviesregeling Izeboud. Op grond van de beloningsmarktvergelijking van de commissie Peters II kwam deze commissie tot een aantal

relevante referentiemarkten: directie zorg, overheid/non profit (overheid, gemeente, provincie, waterschappen, politie, College van Bestuur universiteiten, College van Bestuur van HBO's), vastgoed, institutionele beleggers, ziektekostenverzekeraars (vergelijkbaar vanwege combinatie van ondernemerschap en maatschappelijke verantwoordelijkheid). De commissie Izeboud heeft zich geconformeerd aan deze referentiemarkten.

Op welk niveau is de beloning in het advies van de commissie-Izeboud gebaseerd?

Voor de hoogte van het beloningsniveau is voor de commissie Izeboud een van de uitgangspunten geweest de hoogte van de salarissen in de oorspronkelijke adviesregeling-Peters I. Uit de beloningsmarktvergelijking bleek dat het niveau van Peters I in de Algemene Markt Nederland rondom het mediaanniveau lag. Izeboud heeft geen aanleiding gezien een ander niveau in de markt te kiezen als referentie voor de beloning. Een eerder gehouden onderzoek (2002) van het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting verricht in opdracht van het ministerie van VROM, heeft daartoe ook geen aanleiding gegeven. Daarnaast vond de commissie dit niveau nog steeds goed passend voor de maatschappelijke onderneming die de woningcorporatie is.

De commissie Izeboud heeft bewust gekozen voor beloning op mediaanniveau in de Algemene Markt Nederland. Indien gekozen wordt voor een variabele beloning van maximaal 15 procent, dan ligt het Totaal Vast Inkomen ongeveer op Q1 niveau van de Algemene Markt Nederland. Dit is goed vergelijkbaar met het niveau van Directies Zorg (herzien niveau, dit was eerst mediaanniveau), Colleges van Bestuur HBO's en Universiteiten. Als gekozen wordt voor maximaal 30 procent variabele beloning zal het Totaal Vaste Inkomen ongeveer op D1 niveau uitkomen. Dit ligt ongeveer op het niveau van gemeenten, onder de eerder genoemde directies/Colleges van Bestuur maar iets boven provincies, het rijk, de waterschappen en de politie.

Het mediaanniveau in de Algemene Markt Nederland komt ook grotendeels overeen met het geïndexeerde loonniveau van de commissie Peters I. Als de loonlijn van Peters I geïndexeerd met de CAO-loonsverhogingen tot 2003 vergeleken werd met de Algemene Markt Nederland, was te zien dat voor drie van de vier functieniveaus het maximum van de salarisschalen rondom mediaanniveau lag. Deze Algemene Markt Nederland, met als prijspeil juli 2003, is ook de basis voor het loonniveau van Izeboud.

Wat zei de commissie Peters I over indexatie van de loonlijn?

De commissie Peters I wenste nadrukkelijk geen clausele voor automatische prijscompensatie voor de ontwikkeling van het salaris van de directeur-bestuurder. Dat was ook niet gebruikelijk in het bedrijfsleven en werd ook niet passend geacht in een beloningssystematiek die belooft op basis van competenties en prestaties.

Voor de ontwikkeling van de salarisschalen kon volgens de regeling een ander beleid worden gehanteerd. Zo was de commissie van mening dat op corporatieniveau het beleid kon worden gehanteerd om de salarisschalen telkens per 1 januari van enig jaar aan te passen aan de stijging van de salarisschalen op grond van de CAO voor personeel van woningcorporaties.

Wat was de mening van de commissie Peters II over indexatie van de loonlijn?

De commissie Peters II was van oordeel dat de beloningsniveaus marktconform (aansluitend bij referentiemarkten) moesten blijven. Het ging er volgens de commissie om de bandbreedte marktconform te indexeren en dit percentage jaarlijks te herzien.

Welke mening heeft de commissie Izeboud over indexatie van de loonlijn?

De commissie Izeboud stelde voor de beloningsniveaus tweejaarlijks door een hiervoor ingestelde commissie binnen Aedes te toetsen aan de dan vigerende marktniveaus. Indien van toepassing zou op basis hiervan de beloningsniveaus worden aangepast.

Welke visie had de commissie Peters I over de beloningssystematiek?

De commissie Peters I vond dat de beloning van de statutair directeur zou moeten bestaan uit een vast en een variabel deel. De commissie ontwikkelde daarom een beoordelings- en beloningssystematiek. Die systematiek hield in dat het vaste salaris alleen kon groeien door *groei in competenties*. Om dat te stimuleren werd een open loongebouw ontwikkeld dat alleen minimum- en maximumbedrag per salarisschaal kende. Daarnaast werd een systematiek van variabele beloning gehanteerd, waarmee de statutair directeur kon worden afgerekend op zijn *prestaties*. De commissie stelde voor bij aanvang een verhouding van 90/10 te hanteren voor de verhouding van de vaste/variabele beloning, in de loop van de tijd groeiend naar een verhouding van 70/30. De commissie achtte het van groot belang dat een begin werd gemaakt met een systeem van variabel en prestatiegericht belonen. Zij had voor ogen dat alle corporaties binnen enkele jaren (doch uiterlijk in 2005) over een nieuwe beoordeling- en beloningssystematiek zouden beschikken.

Wat concludeerde de commissie Peters II over de beloningssystematiek?

De commissie Peters II concludeerde uit haar evaluatie dat tweederde van de statutair directeurs en bijna driekwart van de toezichthouders de vaste beloningsniveaus uit de adviesregeling gebruikte. Daarvan werd door meer dan viervijfde van de statutair directeurs en van de toezichthouders geen verbetering van de vaste beloningsniveaus gewenst. Wel gaven zij aan meer differentiatie in functieniveaus (en daarmee beloningniveaus) te willen. Daarnaast concludeerde de commissie Peters II dat de richtlijn voor variabele beloning uit de adviesregeling in de praktijk weinig werd gebruikt. Minder dan de helft van de statutair directeurs kende een vorm variabele beloning, waarbij aangemerkt dat hier ook wel een dertiende maand of andere vormen van vaste uitkeringen onder werden verstaan. Onder de respondenten van de evaluatie door de commissie Peters II bestond een verschil in opvatting over variabele beloning. Tegenstanders gaven aan geen geloof te hebben in de systematiek, deze werd niet passend gevonden voor de branche. Voorstanders vonden de variabele beloning wel gewenst, maar maakten de kanttekening dat het maken van afspraken lastig is. Dit verschil in opvatting is binnen zowel de statutair directeurs als de toezichthouders waarneembaar. Corporaties met meer dan 10.000 verhuureenheden bleken vaker een regeling voor variabele beloning te hebben of overwogen dat in te voeren.

De commissie Peters II zag de variabele beloning als een belangrijk hulpmiddel bij de beoordeling van statutair directeurs door toezichthouders. De commissie gaf aan te begrijpen dat toepassing van dit instrument in de praktijk lastig is en implementatie tijd nodig had, maar beval aan dit met voortvarendheid in te voeren.

Welke visie had de commissie Izeboud over de beloningssystematiek?

De commissie Izeboud is van mening dat voor de prestatieprikkel een deel van de beloning van een statutair directeur variabel moet zijn. Het variabele deel wordt alleen dan uitgekeerd als bepaalde prestaties, aan het begin van een jaar afgesproken tussen statutair directeur en Raad

van Commissarissen, gerealiseerd zijn. Daarnaast blijkt uit onderzoek dat het voor de functie van algemeen directeur (vergelijkbaar met statutair directeur) gebruikelijk is een variabel inkomensdeel te hanteren. In de Algemene Markt Nederland en in de Directeurenmarkt Nederland kent ruim 90 procent van de directiefuncties een variabel beloningsdeel (DPS, 2003 en Executive Survey, 2003). Voor de functie van algemeen directeur is het in de Directeurenmarkt gebruikelijk 30 procent variabel inkomen te hanteren (Executive Survey, 2003). De corporatie zou stapsgewijs naar dat niveau kunnen toegroeien, voor zover die beweging al niet eerder op basis van de adviezen van de commissie Peters I en II is ingezet. Om de stapsgewijze groei te stimuleren heeft de commissie Izeboud verschillende salaristabellen ontwikkeld met een verschillend percentage variabele beloning.

Wat is het verschil tussen Peters I en Izeboud als het gaat om variabele beloning?

In Peters I werd de variabele beloningscomponent bovenop de vaste beloning gegeven. De arbeidsvoorwaardenregeling kende alleen een loonebouw rondom de vaste beloning. De vaste beloning onder Peters I zat rondom mediaanniveau (Algemene Markt Nederland). Door de variabele beloning kwam onder Peters I het totale beloningsniveau boven het mediaanniveau in de Algemene Markt Nederland uit.

Izeboud heeft bewust gekozen voor een beloningssystematiek die uitgaat van een Totaal Primair Inkomen (Total Cash) waarin twee inkomensbestanddelen zijn te onderscheiden, vast en variabel. Naarmate wordt gekozen voor een groter variabel inkomensbestanddeel, daalt het vaste inkomensbestanddeel. Daartegenover staat dat als uitstekende prestaties worden neergezet voor het variabele deel, de Total Cash boven het mediaanniveau van de Algemene Markt Nederland kan uitkomen. Door de systematiek van Total Cash is de commissie Izeboud van mening dat de variabele beloning wordt gebruikt als besturingsinstrument, maar tevens ook beheersbaar blijft op een niveau van maximaal 10 procent boven de mediaan. Onder Peters I kon door de variabele beloning een aanzienlijk hogere beloning worden gerealiseerd dan wenselijk was ten opzichte van mediaanniveau.

Vergelijkingstabel Peters I en Izeboud met betrekking tot beloning

| Onderwerp | Peters I | Izeboud |
|----------------------|---|--|
| Referentiemarkten | <p><u>Grote en middelgrote corporaties:</u> architecten, makelaardij, vastgoed, nuts- en vervoersbedrijven en zorgverzekeraars.</p> <p><u>Kleine corporaties:</u> Werkgevers- en werknemersorganisaties, beroepsorganisaties, woningbouw en bouwnijverheid.</p> <p><u>Algemeen:</u> gezondheidszorg, welzijnswerk en semi-overheidsinstellingen.</p> <p>Beloningsgegevens uit: Nationaal Beloningsonderzoek 1999.</p> | <p>Algemene Markt Nederland 2003 waarin beloningsniveaus van de volgende referentiesectoren afgezet zijn:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. directies zorg, Colleges van Bestuur HBO's en universiteiten; 2. rijk, provincies, gemeenten, politie, waterschappen (geen directies). |
| Niveau in de markt | <p><u>Grote en middelgrote corporaties:</u> Q3 van Nationaal Beloningsonderzoek</p> <p><u>Kleine corporaties:</u> Mediaan Nationaal Beloningsonderzoek</p> | Mediaanniveau in Algemene Markt Nederland. |
| Indexatie | Geen automatische prijscompensatie. Wel mogelijk om de salarisschalen de loonontwikkelingen in de CAO te laten volgen | Beloningsniveau eens in de twee jaar toetsen aan de ontwikkelingen van de referentiemarkt. |
| Beloningssystematiek | Vaste en variabele beloning. Variabele beloning komt bovenop vaste beloning in de regeling. Door variabele beloning kan in totaal boven mediaanniveau worden beloond (geen maximering in de regeling) | Vaste en variabele beloning. Loonniveau in adviesregeling is totaal primair inkomen (Total Cash). Dit bestaat uit totaal vast inkomen en variabel inkomen. Het systeem biedt de mogelijkheid maximaal 10 procent boven mediaanniveau te belonen. |

Bijlage nr. 6
Adviesregeling Izeboud nader bekeken
(commissie Thung)

Adviesregeling-Izeboud nader bekeken

**Advies van commissie-Thung over het
toepassen van de Adviesregeling
Arbeidsvoorwaarden Statutair Directeur
Woningcorporaties 2004**

Maart 2006

aedes
vereniging van woningcorporaties

Aedes vereniging van woningcorporaties

Publicaties

Postbus 611, 1200 AP Hilversum

Telefoon (035) 626 83 11

Fax (035) 626 84 11

E-mail publicaties@aedes.nl

Inhoud

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Inleiding | 5 |
| 1.1 | Oorsprong en status adviesregeling | 5 |
| 1.2 | Verhouding tussen en kern van adviesregelingen | 6 |
| 2 | Opdracht en samenstelling commissie Thung | 8 |
| 3 | Onderzoeksresultaten | 9 |
| 3.1 | Aansluiting CAO Woondiensten en adviesregeling Izeboud | 9 |
| 3.2 | Toepassingsproblemen in de praktijk | 10 |
| 4 | Overwegingen en conclusies | 14 |
| 4.1 | Publicaties na uitkomen adviesregeling | 14 |
| 4.2 | Transparantie | 14 |
| 4.3 | Rol Aedes, VTW en adviesmarkt | 15 |
| 4.4 | Inhoud adviesregeling | 15 |
| 4.5 | Verduidelijking functiezwartebepalende factoren | 16 |
| 4.6 | Evaluatiemoment | 17 |
| 4.7 | Secundaire arbeidsvoorwaarden | 17 |
| | Hoofdstuk 5 :Opvatting over beloning | 18 |
| 5.1 | Uitgangspunten loonlijn, salarisniveau, referentiemarkten | 18 |
| 5.2 | Indexatie loonlijn | 18 |
| 5.3 | Variabele beloning | 18 |

1 Inleiding

In 2004 is de adviesregeling Arbeidsvoorwaarden Statutair Directeur (adviesregeling Izeboud) gereedgekomen. Het betrof een modernisering van de adviesregeling van de commissie Peters. De nieuwe regeling kende twee kanten. Enerzijds werd geadviseerd over de beloning van de directeur-bestuurder maximaal transparant te zijn in het jaarverslag van de corporatie. Anderzijds was de regeling inhoudelijk meer toegesneden op de corporatie van nu. Op onderdelen van de adviesregeling is sinds 2004 kritiek gekomen. Dit was aanleiding voor een nadere analyse van de toepassing en werking van de regeling. Dit adviesrapport vormt daarvan de weerslag.

1.1 Oorsprong en status adviesregeling

Begin 2000 heeft een verenigingscommissie van Aedes op verzoek van Aedes een advies uitgebracht over de beloningsstructuur voor directeur-bestuurders van woningcorporaties onder de titel *De arbeidsvoorwaarden van de statutair directeur, advies van de verenigingscommissie*. De commissie werd gevormd door corporatiedirecteuren en toezichthouders bij woningcorporaties en stond onder leiding van de heer drs. J.F.M. Peters. Het advies werd in de wandelgangen Peters I genoemd. Aanleiding voor het advies was dat de rechtspositie van de statutair directeur niet langer onder de *CAO voor personeel in dienst van woningcorporaties* viel.

In 2002 is onder leiding van dezelfde heer Peters de adviesregeling geëvalueerd. Daarvoor is eveneens een adviescommissie gevormd. Deze bestond voor de helft uit leden (directeur-bestuurders en toezichthouders) van de eerste adviescommissie en voor de helft uit nieuw aangezochte directeur-bestuurders en toezichthouders. De commissie verrichtte onderzoek onder alle corporaties met een directeur-bestuurder. Daaraan namen 175 corporatiedirecteuren en 124 toezichthouders deel. In mei 2003 bracht de commissie haar advies uit onder de titel *(Hoe) wordt de adviesregeling 'Arbeidsvoorwaarden Statutair Directeur' gebruikt?* Dit advies is bekend onder de naam Peters II.

Uit deze evaluatie bleek dat de adviesregeling op een aantal onderdelen niet passend was. De commissie Peters II adviseerde aanpassingen op en concretisering van de kenmerken van de verschillende functieprofielen. Zij adviseerde meer functieniveaus en deed daartoe een aanzet. Die behoefte verdere uitwerking.

Voor de uitwerking van de resultaten uit de evaluatie en de daarbij gegeven richting door de adviescommissie Peters II is eind 2003 een nieuwe adviescommissie ingesteld, nu onder leiding van een lid van de commissie Tabaksblat, de heer G. Izeboud. De commissie was weer samengesteld uit directeur-bestuurders en toezichthouders, voor het merendeel dezelfde personen die Peters II vormden. De commissie bracht in juli 2004 haar advies uit onder de titel *Advies van de commissie Arbeidsvoorwaarden Statutair Directeur Woningcorporaties*, beter bekend als de adviesregeling Izeboud. Het advies is door het bestuur van Aedes onverkort aan de leden gezonden. Kern van het advies was tweeledig. Geadviseerd werd maximale transparantie te hanteren over de honorering van de directeur-bestuurder in de jaarstukken van de corporatie (link met Tabaksblat, *pas-toe of leg-uit*-principe). Dit onderdeel van het advies werd naderhand door bestuur en ledenraad van Aedes door een uitdrukkelijke uitspraak

ondersteund. Inhoudelijk was de adviesregeling een uitwerking van de aanbevelingen uit Peters II met meer en scherper geformuleerde en gedefinieerde functieniveaus.

1.2 Verhouding tussen en kern van adviesregelingen

Peters I (2000)

Verenigingscommissie van corporatiedirecteuren en toezichthouders.

Begin 2000 verscheen het advies *De arbeidsvoorwaarden van de statutair directeur, advies van de verenigingscommissie*.

Aanleiding was, dat de rechtspositie van de statutair directeur niet langer onder de *CAO voor personeel in dienst van woningcorporaties* viel.

- vier corporatie- en functieprofielen (A-D) met opbouwende complexiteit
- referentiemarkten: vastgoed, nutsbedrijven, zorgverzekeraars, architecten, makelaardij, werkgevers-/werknemersorganisaties, beroepsorganisaties, woningbouw, gezondheidszorg, welzijnswerk, semi-overheid.

Peters II (2003)

Commissie voor de helft bestaande uit leden (directeur-bestuurders en toezichthouders) van de eerste adviescommissie, voor de helft uit nieuwe leden.

In mei 2003 verscheen het advies *(Hoe) wordt de adviesregeling 'Arbeidsvoorwaarden Statutair Directeur' gebruikt?*

- 175 corporatiedirecteuren/124 toezichthouders;
- vaste combinaties van factoren in de corporatieprofielen te veel keurslijf, modulaire opbouw gewenst;
- meer relevante aspecten die aansturing corporatie beïnvloeden;
- advies:
 - a. herziening kenmerken functieprofielen:
 - . omvang in eenheden
 - . dynamiek vastgoedportefeuille
 - . complexiteit omgeving
 - . mate concurrentie in deelmarkten;
 - b. niet te ingewikkeld;
 - c. meer dan vier niveaus;
 - d. modulaire opzet (anti-sprokkelregeling);
 - e. loonniveau: geen vaste index, marktniveau volgen;
 - f. referentiemarkten: zorg, overheid/non profit, vastgoedbeleggers, ziektekostenverzekeraars.

Izeboud (2004)

Commissie grotendeels samengesteld uit dezelfde directeur-bestuurders en toezichthouders als Peters II.

In juli 2004 verscheen het *Advies van de Commissie Arbeidsvoorwaarden Statutair Directeur Woningcorporaties*.

Kern van het advies was tweeledig:

1. maximale transparantie over de honorering van de directeur-bestuurder in de jaarstukken van de corporatie (link met Tabaksblat, *pas-toe of leg-uit*-principe). Dit

onderdeel van het advies werd naderhand door het bestuur en de ledenraad van Aedes ondersteund;

2. uitwerking van de aanbevelingen uit Peters II door meer en scherper gedefinieerde functieniveaus:

- a. toetsing van herkenbaarheid/bruikbaarheid van indicatoren door een toetsgroep van 26 corporatiedirecteuren;
- b. definities in overleg met Aedex, onderzoek Deloitte en Touche;
- c. gevoel en ervaring opdoen;
- d. evalueren twee jaar na invoering;
- e. loonlijn: geen aanleiding tot ander niveau;
- f. vaste en variabele beloning. Variabele beloning onderdeel van Total Cash;
- g. referentie algemene markt 85.000 functiehouders;
- h. loonlijnniveau boven CAO's overheid, op mediaan (50 procent lijn) algemene markt: niveau directies zorg, onderwijs;
- i. wel prestatieprikkel door definiëring loonlijn: vast en variabel;
- j. loonniveau tweejaarlijks toetsen;
- k. overgangsregeling.

2 Opdracht en samenstelling commissie Thung

Sinds de publicatie van de nieuwe adviesregeling Izeboud in juli 2004 ontving Aedes verschillende vragen en signalen van leden over het toepassen van de regeling. Deze signalen waren aanleiding om op onderdelen onderzoek te doen naar de werking van de adviesregeling. Om dat onderzoek te begeleiden en van advies te voorzien heeft Aedes de leden van de commissie Izeboud gevraagd dit onderzoek te begeleiden. Door zijn nieuwe functie als bestuurder van het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting was de heer Izeboud niet in staat deze nieuwe commissie voor te zitten. Daarop is de heer Rolf Thung, voorzitter Raad van Toezicht van Eigen Haard uit Amsterdam, bereid gevonden deze taak op zich te nemen. De commissie heeft in de wandelgangen daarom de naam commissie Thung gekregen.

De commissie kreeg begin 2005 bij haar start de volgende opdracht:

- Onderzoek of er een correcte aansluiting is tussen de 'bovenkant' van de functie-waardering volgens het *Handboek functie-indeling woondiensten* en de 'onderkant' van de adviesregeling Izeboud. De commissie Izeboud heeft dit voor het uitbrengen van haar advies niet meer getoetst, maar enkele leden daarvan hebben Aedes destijds aanbevolen dit wel te doen. Aedes heeft echter besloten op dat moment zo'n onderzoek nog niet te starten en te wachten tot er meer ervaring met de regelingen was opgedaan. Het moment was er nu wel naar.
- Bekijk nader – gelet op binnengekomen signalen over het toepassen van de regeling – of vooral bij kleinere corporaties de invoering op problemen stuit. Aan de hand van concrete casuïstiek werd de commissie gevraagd mogelijke overgangsproblemen te analyseren van de adviesregeling Peters I naar de adviesregeling Izeboud.

De commissie werd vrijwel geheel gevormd door leden van de commissie Izeboud:

- Rolf Thung, voorzitter Raad van Toezicht Stichting Eigen Haard, Amsterdam;
- Bert Roolvink, directeur-bestuurder De Seyster Veste, Zeist;
- Jan Bouwman, directeur-bestuurder Woningstichting Ons Huis, Apeldoorn;
- Dick Tommel, voorzitter Raad van Toezicht Portaal, Baarn;
- Lambert Greven, directeur-bestuurder Stichting Rndom Wonen, Pijnacker;
- Jacques van Geest, directeur-bestuurder Staedion, Den Haag;
- Ad Huijsmans, voorzitter Raad van Toezicht, Woningstichting SWZ, Zwolle;
- Anja van Gorsel, voorzitter Raad van Toezicht Stichting Waterweg Wonen, Vlaardingen;
- Rudy de Jong, directeur-bestuurder Wonen Limburg, Roermond;
- Pierre Sponselee, directeur-bestuurder Stichting Woonwaard Noord-Kennemerland, Alkmaar.

Vanuit de werkorganisatie van Aedes werd de commissie ondersteund door:

- Henk van Heuven, directeur Aedes;
- Gerlof van Dijk, adviseur werkgeverszaken;
- Mark van der Hiel, manager bestuurszaken (ambtelijk secretaris).

De commissie heeft in 2005 en 2006 zesmaal vergaderd. Daarnaast is via de e-mail gereageerd op toegezonden concepten of voorliggende vragen. De commissie heeft het onderzoekswerk voor de adviesopdracht uitbesteed aan de Hay Group en KPMG.

3 Onderzoeksresultaten

3.1 Aansluiting CAO Woondiensten en adviesregeling Izeboud

De commissie is in februari 2005 gestart met het onderzoek naar de correcte aansluiting tussen de 'bovenkant' van de functiewaardering volgens het *Handboek functie-indeling woondiensten* (de niveaus J tot en met O volgens de CAO) en de 'onderkant' van de adviesregeling Izeboud (de niveaus A t/m D). De Hay Group heeft dit onderzoek uitgevoerd. Daarbij werd gebruik gemaakt van functiegegevens uit onderzoek van KPMG, verricht in samenwerking met Atrivé. De functies waren afkomstig van dertien corporaties, variërend in grootte van 2.500 tot meer dan 50.000 verhuureenheden, en waren meegenomen in het *Evaluatie onderzoek Handboek en Loongebouw*. De Hay Group heeft de betreffende functies omgezet in zogenaamde Hay-punten zodat het mogelijk werd deze te vergelijken met de adviesregeling Izeboud. Er werden achttien functies bekeken in relatie tot de 'woning' van de directiefunctie. De commissie Thung was van mening dat waardering boven de CAO-schaal O (vergelijkbaar met de oude IMF schalen 18+) te incidenteel voorkwam om mee te nemen.

Vervolgens heeft de Hay Group voor de vastgestelde functieniveaus, de beloningsniveaus volgens de adviesregeling Izeboud en de salarisschalen behorende bij het Handboek in de CAO Woondiensten vergeleken. Daarvoor is bij de dertien bovengenoemde corporaties nader onderzoek gedaan, volgens de onderzoekers voldoende om conclusies uit te trekken:

- In theorie bestaat er functiewaarderingstechnisch overlap tussen de functiegroepen A t/m D van de adviesregeling Izeboud en de niveaus K t/m O van het Handboek. Qua beloning echter ligt het Total Cash-inkomen van de statutair directeur bij 'at-target performance' overal hoger dan het inkomen van werknemers onder de CAO Woondiensten. Uit het onderzoek blijkt ook dat naarmate de statutair directeur kiest voor een hoger percentage variabele beloning, het Totaal Vast Inkomen lager kan uitkomen dan het beloningsniveau van de CAO Woondiensten. Dit stimuleert het toepassen van een relatief groot deel variabel inkomen niet. Volgens de commissie is dit, gelet op de praktijk, geen wezenlijk probleem. Als voor een gedeelte variabel wordt gekozen, zoals de commissie Izeboud als prestatieprikkel heeft voorgesteld, is het percentage daarvan beperkt.
- Bij een relatief hoog vast salaris werd geen aansluitingsprobleem geconstateerd. Wordt gekozen voor een hoger vast salaris en weinig of geen variabel deel, dan vraagt de adviesregeling Izeboud dat uit te leggen in het jaarverslag. Volgens de commissie Thung komt dit in de praktijk veel voor en wordt gekozen voor zekerheid.
- Als er zich aansluitingsproblemen voordoen, zijn deze niet het gevolg van de gekozen loonlijn, maar komt dit door het verschil in uitgangspunten tussen het Handboek (gebaseerd op de CATS-methode) en Izeboud. Weinig dynamiek in portefeuille bij een corporatie scoort bijvoorbeeld bij Izeboud relatief laag, terwijl bij zo'n corporatie een manager die aan veel personeel leiding geeft, hoog kan scoren. Zo kan het voorkomen dat een directeur van een kleinere corporatie bij toepassing van de CAO hoger kan uitkomen dan in de adviesregeling Izeboud.

De commissie heeft naar aanleiding van deze constatering besloten nader onderzoek te verrichten of dit ook in de praktijk bij de functiezwaartebepaling en -weging van de directeur-bestuurder tot problemen leidt. Het nader onderzoek is verricht door KPMG, waarbij de

functiezwaarte van directeur-bestuurders van zestien corporaties in grootte variërend van 800 tot 5.000 verhuureenheden is onderzocht. Deze groep, door accountmanagement van Aedes op grond van hen bekende signalen samengesteld, is niet per definitie representatief. De uitkomsten zijn dan ook te beschouwen als indicatief. Daarbij is de beloning en waardering volgens het Handboek in de CAO van MT-functies/staf geïnterpreteerd en vergeleken met de adviesregeling Izeboud.

Omdat vooral die categorie corporaties problemen meldden, is als onderdeel aan dit onderzoek toegevoegd een inventarisatie van andere problemen bij de toepassing, uitwerking en overgang van de adviesregelingen Peters 1 naar Izeboud. Voor dit tweede aspect bij het onderzoek heeft Aedes een klankbordgroep van zes leden geformeerd, waarin directeur-bestuurders van corporaties zitting hadden die Aedes hadden aangegeven problemen te ondervinden bij het strikt toepassen van de adviesregeling. Deze klankbordgroep maakte tevens deel uit van de te onderzoeken corporaties bij het KPMG-onderzoek. Een vertegenwoordiging van de klankbordgroep heeft samen met KPMG in een vergadering van de commissie Thung de uitkomsten besproken. De commissie Thung heeft vervolgens, voor zover voor haar relevant gelet op de haar gegeven opdracht, de onderzoeksresultaten verwerkt in haar advies.

3.2 Toepassingsproblemen in de praktijk

KPMG heeft drie vragen voorgelegd gekregen om te toetsen bij de zestien corporaties:

- Hoe verhouden de salarissen van directeuren volgens de adviesregeling Izeboud zich tot de salarissen van de managers van kleinere corporaties volgens het Handboek in de CAO Woondiensten?
- Hoe verloopt de overgang van de beloning volgens Peters I naar Izeboud?
- Is Izeboud consistent toegepast, zijn er interpretatieproblemen?

Verhouding salarissen Izeboud-CAO Woondiensten

In het KPMG-onderzoek zijn er in de praktijk geen problemen geconstateerd met de verhouding tussen de beloning van de directeur-bestuurder onder de adviesregeling Izeboud en de beloning van het management-/stafniveau, dat hiërarchisch direct onder de directeur-bestuurder valt, volgens het Handboek in de CAO Woondiensten. Het blijkt dus in de praktijk mogelijk om de beide regelingen op elkaar te laten aansluiten. Ook daar waar in de praktijk voor sommige medewerkers een hoger perspectief bestaat volgens het oude IMF-systeem dan onder het *Handboek functie-indeling woondiensten*, lijkt dit mogelijk.

De commissie realiseert zich dat indien een directeur van een kleine corporatie geen bestuurder is en zijn functie wordt gewaardeerd volgens het Handboek, het voor de hand ligt dat hij in de hoogste salarisschalen van de CAO terecht komt. Als de directeur daarentegen bestuurder is/wordt, is de kans aanwezig dat zijn salarisperspectief onder de adviesregeling Izeboud lager uitkomt. Als het verschil tussen de twee regelingen ertoe leidt dat het salarisniveau van de bestuurder (te) dicht bij de daaronder liggende de managementlaag ligt, kan het moeilijk zijn een verantwoord loongebouw in te richten. In een bredere evaluatie van de adviesregeling in de toekomst is het raadzaam dit nader te verkennen.

Het is de commissie door het verschil tussen de CAO en de adviesregeling Izeboud opgevallen dat door de inmiddels ontstane diversiteit aan gekozen structuren bij corporaties met diverse regio-kantoren, het kan voorkomen dat een directeur van een regio-kantoor van een grote corporatie, vallend onder de CAO, een hoger salaris kan hebben dan een directeur-bestuurder

van een kleine corporatie, vallend onder de adviesregeling. De oorzaak hiervan is gelegen in enkele principiële verschillen tussen de twee systemen, zoals de functiezwaarte bepalende factoren en het verschil in referentie en daarnaast in het niveau van de loonlijnen en de mogelijke invloed van een variabele beloningscomponent.

Advies van de commissie

De commissie is van mening dat de adviesregeling Izeboud een goed passend loonniveau kent, ook voor de lagere functieniveaus. De commissie Thung heeft de verwachting, gebaseerd op de onderzoeken van Hay en KPMG, dat het in de praktijk alleen in bijzondere gevallen zal voorkomen dat binnen één organisatie bij de juiste toepassing van zowel het Handboek als de adviesregeling Izeboud problemen ontstaan. Met maatwerk moeten ook die problemen opgelost kunnen worden. Er is voor de commissie geen aanleiding op het onderdeel aansluiting tussen de CAO en de adviesregeling Izeboud nu nadere actie te ondernemen. Mogelijk dat bij een bredere evaluatie na enige tijd dit aspect nadere aandacht verdient.

De loonlijn van de CAO Woondiensten ligt op een relatief hoger niveau dan de loonlijn in de adviesregeling Izeboud. Dat is een historisch gegeven. Werkgevers hebben sinds 2004 de lijn ingezet om in onderhandelingen voor de CAO Woondiensten de verhouding in het bruto-nettotraject te verbeteren. De commissie acht het aannemelijk dat deze lijn in de toekomst zal worden voortgezet zodat het relatieve verschil in loonlijnen derhalve op termijn zal worden gecorrigeerd. Vanuit dit perspectief acht de commissie het daarom ook niet noodzakelijk de loonlijn van de adviesregeling Izeboud aan te passen.

Overgang Peters 1 naar Izeboud

Uit het onderzoek dat KPMG heeft verricht onder kleinere corporaties naar de overgang tussen de adviesregelingen Peters 1 en Izeboud blijkt dat in situaties waarin eerder de regeling Peters 1 is toegepast, niet altijd een passende overgang is naar de adviesregeling Izeboud.

Het is de commissie uit voornoemd onderzoek en overige reacties van leden op de overgangsregeling in de adviesregeling Izeboud gebleken dat er enkele concrete oorzaken voor het gebrek aan een passende aansluiting zijn:

- Terugkijkend vindt de commissie dat de adviesregeling Peters 1 niet altijd goed toepasbaar was voor kleinere corporaties. De adviesregeling Peters 1 was als systeem tamelijk star (één van de redenen om tot een nieuwe adviesregeling te komen). Peters 1 kende de vier functieprofielen A tot en met D. Kleine corporaties herkenden zich vaak niet in de bij profiel D gekozen omschrijving. Dit had tot gevolg dat voor profiel C of voor een eigen profiel tussen D en C in werd gekozen.
- Uit de beloningsmarktvergelijkingen van Peters II blijkt dat in de Algemene Markt Nederland functieprofiel C op Q3 zit. In Izeboud is gekozen voor een loonlijn die zich voor alle functieniveaus op mediaanniveau bevindt. Het perspectiefsalaris van de statutair directeuren in functieprofiel C van Peters I komt door dit niveauverschil vooral onder druk te staan in het loonniveau van Izeboud.
- Peters 1 kende voor de profielen B en C hetzelfde loonniveau. Het salarisschaalbedrag horend bij profiel B lag ten opzichte van de Algemene Markt Nederland lager. Het salarisschaalbedrag behorend bij profiel C lag verhoudingsgewijs hoger.
- De adviesregeling Izeboud heeft ervoor gekozen de loonlijn naar beneden door te trekken. Het doel daarvan was om het mogelijk te maken ook kleinere organisaties onder de adviesregeling te kunnen brengen.

Geconcludeerd kan worden dat Peters 1 voor kleinere corporaties in bepaalde situaties leidde tot een profielkeuze met een relatief hoger beloningsniveau. De keus van de commissie Izeboud om vervolgens het aantal niveau's aan de onderkant van de regeling uit te breiden, leidde tot een tegengestelde beweging voor kleinere corporaties. Op deze wijze kan een concreet probleem ontstaan in de overgang tussen de beide adviesregelingen.

Advies commissie:

De commissie is van mening dat in het licht van bovenstaande uitkomsten de formulering van de overgangsregeling in de adviesregeling Izeboud in een aantal situaties in de praktijk te ongenueanceerd is. De formulering van de overgangsregeling kan ten onrechte de indruk wekken dat de functie van directeur-bestuurders van kleinere corporaties in het verleden te hoog is gewaardeerd. Deze mogelijke indruk is onjuist en doet geen recht aan die situaties waarin op zorgvuldige wijze een functiewaardering en -beloning heeft plaatsgevonden op basis van de destijds fingerende adviesregeling.

De commissie Thung is derhalve van mening een andere benadering voor de overgangsregeling te moeten kiezen dan de commissie Izeboud. Deze andere benadering heeft de commissie Thung verwoord onder paragraaf 3.7 van deel 1 van de herziene adviesregeling Izeboud en in hoofdstuk 5 van dit advies.

Gekozen loonlijn

Op basis van het uitgevoerde onderzoek adviseert de commissie niet, om de loonlijn uit de adviesregeling Izeboud aan te passen. Het niveau van deze loonlijn is gebaseerd op de loonlijn uit de adviesregeling Peters I. Daarnaast is de keuze voor de loonlijn gebaseerd op bewust gekozen en in Peters II geadviseerde referentiemarkten. In het rapport van de commissie Izeboud is aangegeven, dat het niveau van de loonlijn tweejaarlijks moet worden gezien. Voor het eerst zal dit in juli 2006 het geval zijn. De commissie adviseert wel dat meer toelichting op de gekozen referentiemarkten gewenst is, zeker daar waar deze kennelijk afwijken van de referentiemarkten uit Peters I. In de herziene adviesregeling Izeboud is daar in paragraaf 3.4 van deel 1 en in bijlage 5 van deel 2 meer aandacht aan besteed. Ook vindt de commissie dat het verschil tussen Peters I en Izeboud in de opbouw van de beloning binnen de gekozen loonlijn meer toelichting behoeft. Daaraan wordt ook aandacht besteedt in paragraaf 3.4 van deel 1.

Onduidelijkheid in regeling

Op basis van het uitgevoerde onderzoek adviseert de commissie niet om de functiezwartebepalende factoren aan te passen. Daarvoor is eerst meer ervaring en een bredere evaluatie van de functiezwartebepalende factoren nodig. Uit het onderzoek blijkt, dat veel corporaties de regeling nog niet hebben ingevoerd. Dit komt ondermeer omdat de adviesregeling nog relatief 'jong' is (juli 2004). Er is aanleiding om de toepassing van de regeling meer te promoten. Het niet-toepassen is ook veroorzaakt doordat de geest van de regeling niet in alle gevallen duidelijk blijkt (interpretatieproblemen) en dat criteria niet in alle gevallen goed toepasbaar lijken te zijn (toepassingsproblemen). Ook de inschatting dat men er door toepassing van de adviesregeling in beloning op achteruit zou gaan, draagt niet bij aan het toepassen ervan.

Ook hier adviseert de commissie geen aanpassing van de functiezwartebepalende factoren, maar wel meer toelichting op de interpretatie en toepassing van deze factoren. Eind 2006 zal bij voldoende toepassing van de regeling in de sector een uitgebreide evaluatie gehouden worden onder alle corporaties over de toepassing en werking van de regeling. Pas dan zal een breed en

representatief beeld ontstaan over de werking van de regeling en de toepasbaarheid ervan voor uiteenlopende corporaties.

Advies commissie:

Voor zover nadere hulp en uitleg van de bedoeling van de regeling de toepassing kan bevorderen, zal de commissie dit stimuleren en geeft zij hieraan invulling via nadere uitleg van de functiezwaartebepalende factoren in de adviesregeling.

4 Overwegingen en conclusies

4.1 Publicaties na uitkomen adviesregeling

De commissie wil er met haar advies toe bijdragen dat het aantal leden dat de adviesregeling toepast, toeneemt. Pas dan voldoet de regeling zowel in haar functie naar buiten alsook als bruikbaar hulpmiddel voor de bij Aedes aangesloten ondernemingen. De commissie pleit ervoor te stimuleren dat over alle relevante onderwerpen door Aedes wordt gecommuniceerd. De commissie heeft kennisgenomen van de kritiek direct na het uitkomen van de adviesregeling, dat er weinig aan de implementatie van de adviesregeling is gedaan.

Inmiddels is te constateren dat dit deels is ondervangen door een reeks van publicaties verschenen op Aedesnet:

- Vijf vragen over advies commissie Izeboud (september 2004);
- Elektronische toepassing van de adviesregeling (januari 2005);
- To do-list, het ideale governanceverslag (februari 2005);
- Adviesregeling Izeboud nader onderzocht (februari 2005);
- Transparante beloning volgens commissie Izeboud (maart 2005);
- Negen vragen over commissie Izeboud (april 2005);
- Stand van zaken commissie Thung (juni 2005);
- Commissie Thung bespreekt bevindingen KPMG met klankbordgroep (oktober 2005);

4.2 Transparantie

De commissie Izeboud adviseert in haar advies dat de salarissen van corporatiedirecteuren openbaar moeten worden gemaakt via het jaarverslag. De commissie vindt unaniem dat een corporatie maximaal transparant moet zijn over de beloning van haar statutair directeur. Dat past bij de positie van woningcorporaties als maatschappelijke ondernemingen en bij de maatschappelijke ontwikkelingen. Kiest een corporatie niet voor openbaarmaking, of kiest ze voor een beloningsniveau dat afwijkt van het advies, dan zal ze dat moeten motiveren, zo stelt de commissie.

Dit advies (zoals ook voor structuurvennootschappen geldt) gaat aanmerkelijk verder dan de voorgestane nieuwe wettelijke regeling: corporaties zijn vanaf 1 maart 2006 verplicht inkomens boven het ministersniveau openbaar te maken. De Tweede Kamer heeft hierover op 17 november 2005 een wetsvoorstel aangenomen. Op 7 februari 2006 heeft de Eerste Kamer de zogenaamde *Wet Openbaarmaking uit Publieke middelen gefinancierde Topinkomens (WOPT)* met algemene stemmen aangenomen. De wet bepaalt dat organisaties die onder de wet vallen, waaronder corporaties, inkomens van medewerkers die meer dan het vastgestelde ministersalaris ontvangen, moeten melden aan het ministerie van Binnenlandse Zaken. Ook bepaalt de wet dat deze inkomens in de jaarverslagen gepubliceerd moeten worden. Deze verplichting zal gelden vanaf de jaarverslagen over 2005, waarbij de inkomens over 2004 en 2005 vermeld dienen te worden.

De onderneming kan in haar jaarstukken op verschillende wijze inzicht geven in de omvang van de beloning van bestuurders en toezichthouders. De commissie adviseert de regels toe te passen die gelden voor de open NV. In artikel 2:383 BW is voor zogenoemde 'open NV's' vastgelegd dat zij voor iedere bestuurder en gewezen bestuurder afzonderlijk een opgave geeft

van de beloning. Datzelfde geldt voor de bezoldiging van iedere (gewezen) commissaris. Verder moet de vennootschap mededeling doen van het beleid over de bezoldiging van haar bestuurders en commissarissen en van de wijze waarop dit beleid in het verslagjaar in de praktijk is gebracht. Als een corporatie om haar moverende redenen niet kiest voor deze wijze van publicatie en maximale transparantie, moet zij dat motiveren (het principe *pas-toe of leg-uit*, zoals ook aangegeven door de commissie Tabaksblat).

4.3 Rol Aedes, VTW en adviesmarkt

Met de in de adviesregeling beschreven verduidelijking op relevante onderdelen wil de commissie bijeenkomsten met relevante adviesbureaus laten organiseren. Daardoor zouden adviesbureaus beter in staat zijn directies en toezichthouders bij corporaties te ondersteunen bij het toepassen en implementeren van de adviesregeling. De commissie wil stimuleren dat Aedes en de VTW desgewenst voorlichtingsbijeenkomsten voor leden (directies en toezichthouders) organiseren.

De commissie wil bevorderen dat in de toekomstige jaarverslaglegging melding wordt gemaakt van de voortgang van corporaties op dit dossier. Ook wil de commissie in het kader van corporate governance met Aedes en de VTW bevorderen dat er goede voorbeelden van verslaglegging op dit onderwerp via Aedesnet worden uitgewisseld, zodat corporaties van de kennis gebruik kunnen maken bij het opstellen van hun jaarstukken.

4.4 Inhoud adviesregeling

Het onderzoek leidde bij de commissie tot een aantal overwegingen en conclusies. Deze worden hierna opgenoemd. Ze zijn ook in de adviesregeling Izeboud verwerkt. Zo leest de aangevulde adviesregeling Izeboud als een eigenstandige regeling en hoeft de lezer niet telkens zowel de adviesregeling als het advies van de commissie Thung te raadplegen.

- Bij het evaluatieonderzoek (Peters II) was naar voren gekomen dat de adviesregeling-Peters I niet passend was voor de diversiteit aan corporaties. Zowel heel grote organisaties als ook kleine organisaties pasten niet in de regeling. Peters II hechtte eraan, dat een nieuwe adviesregeling wel sectorbreed kon worden toegepast. Daarom moesten meer functieniveaus worden onderscheiden. De commissie Izeboud heeft het aantal functieniveaus uitgebreid van vier naar negen. Zowel aan de bovenkant, het midden, als aan de onderkant zijn er niveaus toegevoegd. Daarbij heeft de commissie Izeboud uitdrukkelijk gesteld, dat het loonniveau uit Peters I het uitgangspunt zou blijven vormen.
- Het totstandkomen van het salarisniveau uit de adviesregeling roept veel vragen op. Hoe men hieraan komt, wordt beter uitgelegd in paragraaf 2.1 van deel 2 van de herziene adviesregeling Izeboud. Daarnaast staat in een bijlage 5 van deel 2 van de herziene adviesregeling Izeboud een 'vraag-en-antwoord'-overzicht over de achtergronden rondom belonen en beloningsniveau.
- Izeboud heeft er bewust voor gekozen de maatschappelijke opgave niet als zwaartebepalende factor apart te benoemen. De redenering daarbij was dat elke corporatie dat behoort te doen naar vermogen en dat dit op zich niet als onderscheidend criterium kan gelden. De commissie is er inmiddels wel van overtuigd dat daardoor de indruk ontstaat dat deze prestatie er in het geheel niet toe zou doen. De commissie heeft in paragraaf 3.2 van deel 1 van de herziene adviesregeling Izeboud daarop meer nadruk gelegd.

- Men kan kritiek hebben op de functiezwaartebepalende factoren, maar de commissie ziet nu geen betere. Zij vindt het daarom niet opportuun, noch wenselijk om de functiezwaartebepalende factoren aan te passen, die na toetsing en veel overleg tot stand zijn gekomen. Zij stelt voor, eerst meer ervaring op te doen met bijvoorbeeld in de regeling aangegeven percentages. Meer werk kan worden gemaakt van de toelichting, en de gegeven omschrijvingen moeten meer als richtinggevend dan als absolute maatlat worden gezien. Afwijkingen die op zich te motiveren zijn, zullen in elke regeling voorkomen. Het maken van onderscheid in complexiteit in bepaalde situaties van herstructurering ten opzichte van 'simpele' verkoop, kan de commissie zich voorstellen en behoort als nadere toelichting in de regeling thuis. Hierop is ingegaan in paragraaf 2.2 van deel 2 van de herziene adviesregeling Izeboud.
- Ook is volgens de commissie meer aandacht voor overgangsproblematiek gewenst. De regeling breekt niet in op expliciet bestaande rechten en in die situaties waarin met reden zorgvuldige inschaling heeft plaats gevonden. Voor situaties waarin een nieuwe directeur aantreedt zal toepassing minder op problemen stuiten en moet de regeling in elk geval toegepast worden. In hoofdstuk 5 van dit advies wordt dit nader toegelicht. Ook in paragraaf 3.7 van deel 1 van de herziene adviesregeling Izeboud wordt hier aandacht aan besteed.
- In de praktijk wordt variabele beloning nog weinig toegepast. Ook elders gaan er stemmen op om het variabele deel te beperken. De commissie kan zich voorstellen dat de reeds in Peters I als maximum gestelde 30 procent als te hoog wordt ervaren en dat in de praktijk een lager percentage wenselijk is. Aan het onderwerp variabele beloning is meer aandacht besteedt in paragraaf 3.1 van deel 2 van de herziene adviesregeling Izeboud. Ook in paragraaf 5.3 van dit advies is aandacht besteedt aan de variabele beloning.
- In de adviesregeling wordt 'te kort door de bocht' ingegaan op de referentiemarkten. Geen uitleg is gegeven aan het verschil in referenties met Peters II. De commissie wil dit in haar advies inzichtelijker maken. Zij geeft daartoe in een nieuw toegevoegde bijlage 5 van deel 2 van de herziene adviesregeling Izeboud veel meer achtergrondinformatie.

4.5 Verduidelijking functiezwaartebepalende factoren

De commissie ziet op grond van de onderzoeksresultaten bij de functiezwaartebepalende factoren van de adviesregeling een onderscheid in:

- interpretatieproblemen: hoe moet men de regeling begrijpen, wat is de bedoeling van Izeboud geweest, de geest van de regeling;
- toepassingsproblemen: wat moet men doen indien zich in de praktijk bepaalde problemen voordoen:
 - a. begrippen die niet van toepassing zijn of geen recht doen aan de situatie;
 - b. overgangsproblemen met inschaling gelet op bestaande situatie.

In de betreffende paragrafen van hoofdstuk 2 van deel 2 van de herziene adviesregeling Izeboud heeft de commissie een verduidelijking van de bedoeling van de adviesregeling en de toepassing van de factoren opgenomen. Het betreft de aspecten:

- keuze van de functiezwaartebepalende factoren;

- dynamiek in de vastgoedportefeuille: percentage woningen in transitie;
- dynamiek in de vastgoedportefeuille: hantering van de vastgoedwaarde.
- positie in het krachtenveld: omgevingstypering en marktinflow;

4.6 Evaluatiemoment

De commissie ziet haar advies als antwoord op vragen die zich relatief kort na het verschijnen van de adviesregeling hebben aangediend. Volgens de commissie en Aedes konden deze antwoorden niet wachten tot een brede evaluatie van de regeling, zoals voorzien door de commissie Izeboud twee jaar na het uitkomen van de adviesregeling. Daarvoor is de regeling nog te 'vers' en moet bredere ervaring zijn opgedaan. Om dit te kunnen, moet eerst het gebruik verder worden gestimuleerd. De commissie heeft uit onderzoek het beeld, dat de adviesregeling nog te weinig wordt toegepast. Zij wil zich inzetten om te stimuleren dat de regeling wordt gebruikt. Daar waar (nog) niet-gebruik het gevolg is van ervaren onduidelijkheid van de adviesregeling, draagt dit advies daartoe bij. Als eind 2006 het aantal corporaties dat de adviesregeling toepast substantieel is gestegen, dan zou een bredere evaluatie gericht op alle relevante elementen en uitgangspunten van de adviesregeling kunnen worden uitgevoerd.

4.7 Secundaire arbeidsvoorwaarden

Aan de commissie zijn geen problemen over de toepassing van secundaire arbeidsvoorwaarden bekend geworden. De commissie ziet dan ook geen aanleiding op dit onderwerp nader in te gaan.

Hoofdstuk 5 :Opvatting over beloning

5.1 Uitgangspunten loonlijn, salarisniveau, referentiemarkten

Periodiek steekt de politieke discussie de kop op over salarishoogte van topambtenaren en maatschappelijke ondernemingen zoals onderwijsinstellingen, instellingen in de gezondheidszorg en woningcorporaties afgezet tegen het salaris van de minister-president. De commissie is met het kabinet van mening dat aan salarissen van corporatiedirecties geen 'Balkenende-bovengrens' moet worden gesteld, maar vindt dat de branche haar verantwoordelijkheid moet blijven nemen. Zij acht het geadviseerde niveau zoals uit het juist toepassen van de adviesregeling kan worden afgeleid alleszins verantwoord. Het niveau zal periodiek (tweejaarlijks, zoals de adviesregeling Izeboud adviseert) moeten worden getoetst.

De commissie ziet voornamelijk geen aanleiding om de bewust gekozen loonlijn uit Izeboud aan te passen. Zij is van mening dat het niveau passend is voor de maatschappelijke onderneming die de woningcorporatie is. Gezien de overgangsproblematiek van Peters I naar Izeboud, begrijpt de commissie wel dat meer toelichting op de gekozen loonlijn en referentiemarkt door Izeboud gewenst was.

5.2 Indexatie loonlijn

De commissie ziet geen aanleiding om de gekozen systematiek in Izeboud te wijzigen. Er is bewust gekozen voor een referentiemarkt in Izeboud. Het is niet meer dan logisch dat de ontwikkeling van die markt wordt gevolgd. De adviesregeling-Izeboud dateert uit juli 2004. De commissie vindt, dat dus in juli 2006 moet worden gekeken, hoe de referentiemarkt zich heeft ontwikkeld.

5.3 Variabele beloning

De commissie vindt het wenselijk de reeds onder Peters I ingeslagen weg te volgen, namelijk dat de beloning van een statutair directeur hoort te bestaan uit een vast en een variabel deel. Het is niet alleen gebruikelijk in de 'directeurenwereld' maar draagt ook bij aan de verdere professionalisering van de branche.

De commissie constateert dat het verschil in opvatting over variabele beloning, zoals die door Peters II al werd gesignaleerd binnen de branche, ook buiten de branche te zien is. Zij vindt het daarom raadzaam om bij een nadere evaluatie van de adviesregeling Izeboud te beoordelen welk percentage variabele beloning voor de branche het meest wenselijk is.

5.4 Redelijke regeling voor overgang Peters I naar Izeboud

De commissie Izeboud heeft een regeling willen ontwerpen die in het algemeen beter aan zou sluiten bij de praktijk van de moderne woningcorporatie. Zij heeft daarbij niet de illusie gehad een exact passende regeling voor alle gevallen te kunnen ontwerpen.

In een overstap van de adviesregeling Peters I naar de adviesregeling Izeboud blijkt in een aantal gevallen dan ook een probleem in de aansluiting te kunnen ontstaan indien de adviesregeling Izeboud onverkort wordt toegepast. Onder andere door de keuze van andere functiezwartebepalende factoren in de adviesregeling Izeboud dan in de regeling Peters 1 kan

het immers voorkomen dat de weging van de functie en vervolgens de honorering danwel het perspectief van de honorering lager uitvalt.

In de adviesregeling Izeboud, zo blijkt bij nader inzien, is te weinig aandacht besteed aan de vraag hoe hiermee moet worden omgegaan. Er is in de oorspronkelijke overgangsregeling te eenvoudigweg en ongenueanceerd gesteld dat rechten op een hogere honorering onder de regeling Peters 1 ten opzichte van de nieuwe regeling Izeboud tot bevrozing van het hogere deel van het salaris zou moeten leiden.

Daarmee kan de indruk worden gewekt dat in alle gevallen onder de regeling Peters 1 kennelijk te hoog is gewaardeerd. Deze 'kort door de bocht'-formulering in de adviesregeling doet naar de mening van de commissie geen recht aan die gevallen waarin op grond van de toen geadviseerde regeling de functie van statutair directeur zorgvuldig en integer is gewaardeerd en in redelijkheid kon worden besloten tot een bepaalde bijbehorende honorering.

Naar de mening van de commissie moet de oplossing voor de overgangsproblematiek in die gevallen niet gevonden worden in aanpassing van de in de adviesregeling Izeboud gekozen functiezwartebeperkende factoren danwel in het verhogen van de (onderkant) van de loonlijn. Dan wordt het kind met het badwater weggegooid en wordt geen recht gedaan aan andere situaties of nieuwe verhoudingen.

In bedoelde gevallen kan bestuurder en toezichthoudend orgaan, zonodig met inschakeling van een extern deskundige op het gebied van functiewaardering, in alle redelijkheid besluiten dat gelet op de door hen gehanteerde eerdere adviesregeling de honorering in de adviesregeling Izeboud niet kan worden gevolgd. In de toelichting in de jaarstukken zou volgens het beginsel van 'pas toe en leg uit' kunnen worden gesteld dat de functie volgens de adviesregeling Izeboud is gewogen maar dat de daarbij behorende functiebeloning niet kan worden toegepast gelet op de onder de adviesregeling Peters 1 zorgvuldig en rechtens geldend overeenkomen functieweging en daarbij behorende beloning.

Aan de overgangsproblematiek tussen de adviesregeling Peters 1 en Izeboud heeft de commissie Thung meer aandacht geschonken in paragraaf 3.7 van deel 1 van de adviesregeling Izeboud en hoofdstuk 3 van dit advies.