



HayGroup®

**DEFINITIEVE
EINDRAPPORTAGE
BELONINGSONDERZOEK
CAO WOONDIENSTEN**

Rob Tieman & Sharon Voeten

8 december 2016

INHOUDSOPGAVE

- 1** **INLEIDING - 3**
- 2** **TOELICHTING AANPAK CONVERSIEONDERZOEK CAO'S - 7**
- 3** **TOELICHTING VERGELIJKINGSGRONDSLAG DIRECTEUREN BESTUURDERS - 17**
- 4** **UITKOMSTEN BENCHMARKS - 21**
- 5** **ONDERBRENGEN DIRECTEUR BESTUURDER IN CAO? - 45**

1

INLEIDING

INLEIDING - ONDERZOEKSVRAAG

Als onderdeel van het onderhandelingsresultaat voor de cao woondiensten 2014-2016 hebben cao-partijen Hay Group gevraagd een beloningsonderzoek uit te voeren. Cao-partijen willen graag laten onderzoeken:

- in hoeverre het totale loongebouw van de cao woondiensten concurrerend is met de loongebouwen van een aantal arbeidsmarktconcurrenten in de (semi)publieke sector, namelijk gemeenten, provincies, ROC's, UWV, SVB, AFM, Gasunie (beloning voor de Nederlandse markt), Havenbedrijf Rotterdam, NS en Enexis.
- of en op welke wijze het onderbrengen van de beloning van de directeur bestuurder in de cao een bijdrage levert aan evenwichtige beloningsverhoudingen in de sector;
- hoe de marktconformiteit van het loongebouw van de cao woondiensten is in relatie tot de marktconformiteit van de bezoldiging van directeur bestuurders zoals nu bij wet is geregeld.

INLEIDING – OPBOUW VAN DIT RAPPORT (1/2)

Hoofdstuk 2

Om te kunnen toetsen in hoeverre het totale loonebouw van de cao woondiensten concurrerend is met de loonebouwen van de vergelijkingsgroep heeft Hay Group gebruik gemaakt van zogenaamde conversies. In dit hoofdstuk wordt uitgelegd wat conversies zijn en hoe ze door Hay Group zijn gebruikt om tot de loonebouwvergelijkingen te komen.

Hoofdstuk 3

Ook voor het onderzoek naar de marktconformiteit van de bestuurdersbeloningen is gebruik gemaakt van de Hay-methode als vergelijkingsgrondslag. In dit hoofdstuk wordt uitgelegd tegen welk probleem we daarbij aanliepen en hoe we dat hebben opgelost.

Hoofdstuk 4

In dit hoofdstuk presenteren wij de uitkomsten van de benchmarks. Eerst vergelijken wij het loonebouw van de cao woondiensten ten opzichte van de arbeidsmarktconcurrenten, dan de directeuren bestuurders ten opzichte van de algemene markt. Tenslotte vergelijken wij de marktconformiteit van de cao woondiensten en van de Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen toegelaten instellingen volkshuisvesting 2014 (verder “Blok staffelregeling genoemd”), elk in verhouding tot hun vergelijkingsgroep, met elkaar.

INLEIDING – OPBOUW VAN DIT RAPPORT (2/2)

Hoofdstuk 5

In dit hoofdstuk geven wij eerst een samenvatting van de interviews die wij gehouden hebben met vertegenwoordigers van FNV, FNV Publiek Belang, CNV Vakmensen, CNV Connectief, De Unie, de VTW en de NVBW over hun de visie, meningen en standpunten met betrekking tot de vraag “bestuurders wel/niet in de cao”. Daarna geven wij de varianten weer die wij hebben aangetroffen in de “BV Nederland” voor het vormgeven van het arbeidsvoorwaardelijk regime voor de beloning van de directeur bestuurder. Vervolgens stellen we vast aan welke criteria wij vinden dat moet worden voldaan om te beoordelen of sprake is van evenwichtige beloningsverhoudingen in een sector. Wij beoordelen aan de hand van deze criteria in hoeverre sprake is van evenwichtige beloningsverhoudingen in de woningcorporatiesector. Tenslotte beoordelen wij of en zo ja, welke wijze het onderbrengen van de beloning van de directeur bestuurder in de cao toegevoegde waarde heeft/een bijdrage levert aan evenwichtige beloningsverhoudingen in de sector.

2 TOELICHTING AANPAK CONVERSIEONDERZOEK CAO'S

DE BASIS: FUNCTIEWAARDERING

Als basis voor het vaststellen van het loonebouw binnen de woningcorporaties wordt gebruik gemaakt van een **functiewaarderingsysteem**.

Zoals het woord al aangeeft, worden functiewaarderingsystemen gehanteerd om de zwaarte van functies ten opzichte van andere functies te bepalen. Hierbij wordt gekeken naar de inhoud van de functies. De belangrijkste elementen uit een **functie** worden gewogen. Te denken valt dan met name aan de (belangrijkste) werkzaamheden en de verantwoordelijkheden.

Een functiewaarderingsysteem is te vergelijken met een **meetlat**. Functies worden hierlangs gelegd om de relatieve zwaarte ten opzichte van elkaar te kunnen bepalen. Uiteindelijk ontstaat er een **rangorde** van functies. Deze wordt opgedeeld in een aantal groepen met functies van vergelijkbare zwaarte: de functiegroepen. Aan die functiegroepen worden salarisschalen gekoppeld. Functiewaardering wordt dus gebruikt om functies aan salarisschalen te koppelen en speelt zo een belangrijke rol in het loonebouw. Voor meer informatie over hoe functiewaardering werkt verwijzen we naar sheets 12 en 13.



	B	C	D	E
1	€ 1.568	€ 1.693	€ 1.830	€ 1.975
2	€ 1.630	€ 1.761	€ 1.902	€ 2.054
3	€ 1.696	€ 1.832	€ 1.978	€ 2.136
4		€ 1.904	€ 2.057	€ 2.222
5			€ 2.139	€ 2.310
6				€ 2.404

FUNCTIEWAARDERING BIJ DE WONINGCORPORATIES

Bij de woningcorporaties wordt gebruik gemaakt van het **Handboek functie-indeling**. Dit is gebaseerd op de **CATS-methode** (Commercieel, Administratief, Technisch, Sociaal). Deze methode bestaat uit 8 kenmerken waarop een functie wordt beoordeeld. De score op elk van deze 8 kenmerken levert CATS-punten op. De totale waardering van de functie komt tot stand door de punten voor de 8 kenmerken op te tellen. Deze manier van werken vereist veel **kennis** van de CATS-methode om een functie te waarderen. Daarom mag de CATS-methode alleen door **deskundigen** worden toegepast.

Het Handboek functie-indeling is gemaakt om het ook **voor derden** mogelijk te maken functies in te delen met de CATS-methode, zonder dat kennis daarvan nodig is. Het Handboek bestaat uit **functiefamilies** met daarbij behorende functiekarakteristieken. Met behulp van de **niveaukarakteristieken** kan worden bepaald op welk niveau - ofwel: in welke functiegroep - de functie thuis hoort. De niveaukarakteristieken van de functiefamilies zijn gebaseerd op waarderingen met de CATS-methode. Door de functies binnen de eigen woningcorporatie te vergelijken met de functie- en niveaukarakteristieken uit het Handboek, kunnen deze worden ingedeeld zonder kennis van de CATS-methode.



WELKE ANDERE SYSTEMEN WORDEN GEBRUIKT?

Ook de organisaties waarmee de cao partijen zich willen vergelijken maken gebruik van functiewaarderingssystemen voor het onderbouwen van hun loongebouwen.

Voor het onderzoek was het natuurlijk het gemakkelijkst als al deze organisaties hetzelfde systeem zouden gebruiken. Want dan zou je heel gemakkelijk en “1 op 1” de functies en waarderingen kunnen vergelijken. En vervolgens gemakkelijk kunnen zien of **gelijk gewaardeerde** functies ook **hetzelfde of anders** worden **beloond**.

Maar dat is niet het geval. In totaal maken de in de vergelijkingsgroep opgenomen organisaties gebruik van zo'n 7 verschillende functiewaarderingssystemen. In het volgende overzicht is dat aangegeven:

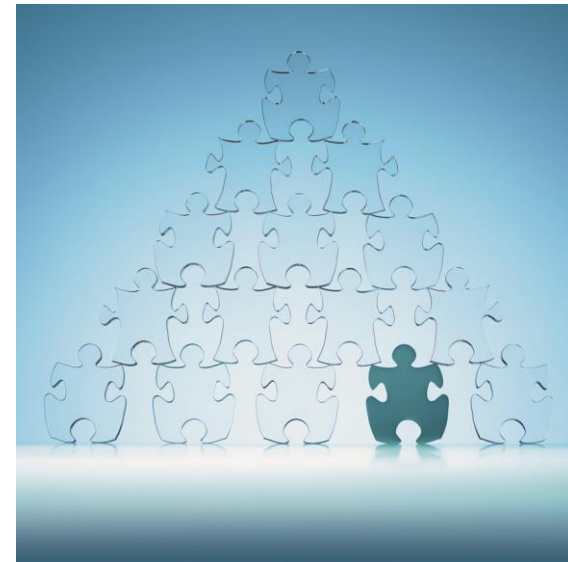
Fuwasysteem	Organisatie
Hay-methode	SVB, AFM, Enexis Deels: Gemeenten, NS, Gasunie, Havenbedrijf Rotterdam
Fuwaprov	Provincies
Fuwa BVE	ROC's
Bakkenist	Gasunie
Rotterdamse methode	Havenbedrijf Rotterdam
ORBA/Hay-methode	NS
Berenschot	UWV

WELKE CONVERSIES WAREN BESCHIKBAAR?

Om de uitkomsten (rangorde/functiegroepen) van de verschillende functiewaarderingssystemen met elkaar te kunnen vergelijken, moeten ze teruggebracht worden tot **één systeem**. Deze **vertaling** van het ene naar het andere functiewaarderingssysteem noemen we “**conversie**”.

Gelukkig is het zo dat de **verschillende systemen** in de vergelijkingsgroep en die van de cao woondiensten op hoofdlijnen **hetzelfde werken** en een vergelijkbare uitkomst in zwaartes en rangorde opleveren. Ook komt het goed uit dat in veel van de gekozen organisaties de **Hay-methode al wordt toegepast**, voor het hele functiehuis of een gedeelte. Tenslotte heeft Hay Group veel ervaring met het vertalen van de verschillende systemen naar het eigen functiewaarderingssysteem, de Hay-methode. Voor de meeste functiewaarderingssystemen hebben wij **in het verleden al conversies** gemaakt. Deze conversies waren dus al vóór het onderzoek beschikbaar uit eerdere projecten.

Alleen voor het **Handboek** en voor de **Functieniveaumatrix (FNM) van UWV** moesten wij nog een conversie-onderzoek uitvoeren. De CATS-methode en het Berenschot-systeem zijn op zichzelf bekend bij Hay Group. Ook zijn in het verleden vaker conversies gemaakt tussen CATS respectievelijk Berenschot en de Hay-methode. Maar niet eerder voor de sector van de woningcorporaties of het UWV.



ONZE AANPAK BIJ HET CONVERSIEONDERZOEK (1/2)

Om er echt zeker van te zijn dat de functies uit het Handboek op een correcte wijze vertaald worden naar de Hay-methode hebben wij diverse functiefamilies uit het Handboek **volledig gewaardeerd** met de Hay-methode. Het betreft hier een representatieve selectie van functiefamilies:

- Verhuur/Verkoop/Bemiddeling
- Techniek/Installatie en Electro
- Techniek/Diverse disciplines
- Technisch Toezicht
- Voorbereiding
- Projectontwikkeling
- P&O
- Woningbeheer/Wijkbeheer/Leefbaarheid
- Strategie en Beleid
- Management

ONZE AANPAK BIJ HET CONVERSIEONDERZOEK (2/2)

Daarnaast hebben wij een extra check uitgevoerd. Steekproefsgewijs hebben wij een aantal bestaande functies uit verschillende woningcorporaties geselecteerd en de indelingen daarvan in de Cats-functiegroepen vergeleken met waardering volgens de Hay-methode.

En tenslotte hebben wij ook nog een toets uitgevoerd op basis van de bij de Hay-methode behorende referentiefuncties. Hay Group beschikt over in totaal 115 referentiefuncties die in gezamenlijk overleg met de vakorganisaties zijn geselecteerd en gewaardeerd en die gebruikt kunnen worden voor dit soort vergelijkingen.



Wij hebben passende Hay-referentiefuncties ingedeeld met het Handboek om te kijken of de waarderingen van het Handboek klopten. Op dezelfde manier is ook de conversie voor de functieniveaumatrix van het UWV gemaakt.

Door al deze waarderingen en vergelijkingen tussen functies is een betrouwbare conversie of vertaling tussen de Cats-functiegroepen van de Woondiensten met de functiegroepen van de Hay methode verkregen.

Het overzicht op de volgende slide laat zien hoe de functiegroepen van de cao woondiensten zich verhouden tot de functiegroepen die Hay Group hanteert bij beloningsonderzoeken, de zogenaamde Hay-levels. Ook laat het overzicht zien hoe een aantal specifieke corporatiefuncties zich verhouden tot een aantal referentiefuncties van de Hay-methode.

Vanwege een afwijkend takenpakket kan voor **dezelfde functietitel** een **ander functieniveau** (en salaris) van toepassing zijn.

VERGELIJKEND OVERZICHT FUNCTIEGROEPEN EN REFERENTIES

Woondiensten			Hay Group	
Referentiefuncties, selectie (algemeen, specifiek)	Functiefamilie	Functiegroep	Hay-level	Referentiefuncties, selectie
Assistente Algemene Zaken	Facilitaire Diensten	B	7	Medewerker Postkamer Heftruckchauffeur
Medewerker Postverwerking	Facilitaire Diensten	C	8	Medewerker call center Medewerker data entry
Medewerker Woningcartotheek Allround vakman Receptie/baliemedewerker Medewerker Financiële Administratie	Facilitaire Diensten Techniek Receptie/Balie Financiële administratie	D	9	Administratief medewerker Medewerker bedrijfsrestaurant Informatrice
Medewerker Klantenservice Complexbeheerder Secretaresse Vakman installatietechniek	Verhuur/verkoop/bemiddeling Woningbeheer/wijkbeheer/leefbaarheid Secretariaat Techniek installatie/Electro	E	10	Medewerker bedrijfsbureau Baliemedewerker Secretarieel medewerker Schilder
Woonconsulent Technisch Medewerker	Verhuur/verkoop/bemiddeling Woningbeheer/wijkbeheer/leefbaarheid	F	11	Contractmedewerker Secretaresse afdeling Technisch tekenaar Medewerker Crediteurenadministratie
Woonconsulent Opzichter Projectleider/verkoopmanager Hoofd Facilitaire Zaken Medewerker Communicatie Directiesecretaresse	Verhuur/verkoop/bemiddeling Techniek installatie/Electro Project coördinatie Facilitaire Diensten Communicatie/PR Secretariaat	G	12	Helpdeskmedewerker Productieplanner Medewerker debiteurenadministratie Medewerker personeelsadministratie Directiesecretaresse
Woonconsulent Speciale Projecten Senior medewerker Administratie Werkvoorbereider/opzichter	Verhuur/verkoop/bemiddeling Financiële administratie Voorbereiding	H	13	Salarisadministrateur Coördinator call center Planner/werkvoorbereider
Junior Controller P&O adviseur Beleidsmedewerker Wonen	Financiële administratie Personeel en Organisatie Strategie & Beleid	I	14	Groepsleider boekhouding Systeemspecialist/programmeur ARBO-deskundige
Coördinator ICT Controller Senior P&O Adviseur Medewerker Strategie en Beleid	ICT Planning & Control Personeel en Organisatie Strategie & Beleid	J	15	Business analyst Medewerker PR Opleidingsfunctionaris Beleidsmedewerker
Controller Coördinator kwaliteitszorg	Planning & Control Kwaliteitszorg	K	16	Bedrijfsjurist Senior beleidsmedewerker Manager bedrijfsbureau
Hoofd Klantenservice & Verhuur	Management	L	17	Projectleider
Business Controller Projectmanager	Strategie en Beleid Projectontwikkeling	M	18	Bestuurssecretaris Hoofd Financiële administratie
Manager Wonen Manager Financiën	Management Management	N	19	
Manager Algemene Zaken		O	20	Marketing Manager
		O	21	

HOE ZIT HET MET HELE SPECIFIEKE FUNCTIES?

De vraag wordt weleens gesteld of functies die heel **specifiek** voor een sector zijn, zoals stewardess, politieagent, verpleegkundige, maar bijvoorbeeld ook de woonconsulent bij een woningcorporatie, wel goed vergeleken kunnen worden met functies uit andere sectoren. Het gaat immers om functies met verantwoordelijkheden en vaardigheden die je niet snel in andere functies terug zal vinden.

Toch zijn ook dit soort functies **heel goed te waarderen** met de Hay-methode en in de praktijk is dat ook gedaan. En juist doordat er waarderingen zijn voor dit soort functies, kun je hun zwaarte goed vergelijken met andere functies uit andere sectoren.

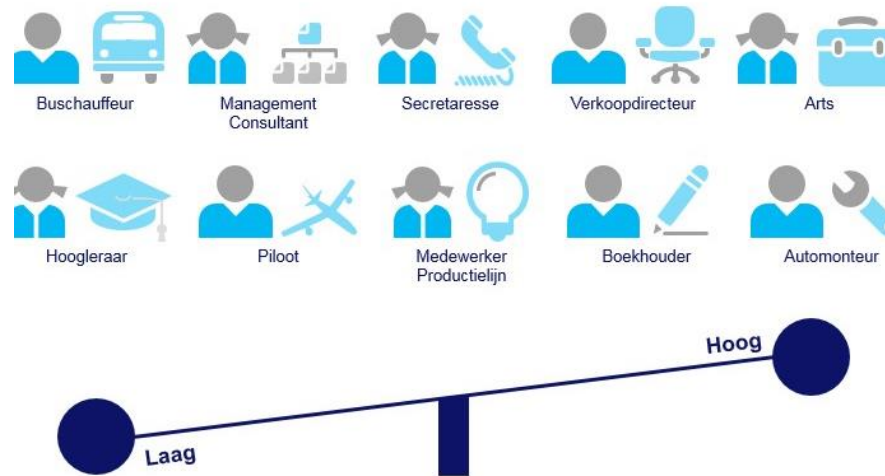
Dat is de **kracht** van functiewaardering: het kunnen vergelijken en waarderen van heel verschillende functies, zowel binnen een organisatie als tussen organisaties!

Bij het steekproefgewijs selecteren van functies uit de woningcorporaties is ook rekening gehouden met een goede mix tussen algemene en specifieke functies.

Voorbeelden van beiden komen ook voor in het overzicht op de vorige pagina. En omdat functies soms op meer dan één niveau in een organisatie of tussen organisaties kunnen voorkomen, zijn soms ook meerdere niveaus weergegeven.



HOE WERKEN FUNCTIEWAARDERINGSSYSTEMEN?



Wij geven regelmatig training in de Hay-methode. Voordat wij inzicht geven in de Hay-methode vragen wij de deelnemers de functies hierboven in rangorde te plaatsen en aan te geven hoe ze tot hun rangorde komen. Het is onze ervaring dat de rangorde waarin de deelnemers de functies plaatsen elke keer weer in grote lijnen overeenkomt. Datzelfde geldt voor de criteria die de deelnemers noemen: opleidingsniveau, ingewikkeldheid, verantwoordelijkheid, afbreukrisico. Misschien is het wel niet zo verrassend dat de **rangorde** en de **criteria** die genoemd worden altijd **ongeveer hetzelfde** zijn. De criteria waarmee functies worden gewaardeerd vormen een weerslag van hoe wij in de maatschappij denken over zwaarte- verhoudingen tussen functies. Functiewaardering volgt het **maatschappelijk denken** hierover.

3

TOELICHTING VERGELIJKINGSGRONDSLAG DIRECTEUREN BESTUURDERS

VERGELIJKINGSGRONDSLAG BESTUURDESBELONING

Ook voor het door Hay Group uitgevoerde onderzoek naar de marktpositie van de **bestuurdersbeloningen** is gebruik gemaakt van **functiezwaarte** als vergelijkingsgrondslag.

In het verleden werd hiervoor gebruik gemaakt van de regeling Izeboud-Thung. Met behulp van de in deze regeling opgenomen wegingscriteria konden de bestuurders van de verschillende woningcorporaties in 10 functie- en salarisgroepen worden ingedeeld. Deze functiegroepen corresponderden met Hay-punten. Hierdoor kon Hay Group de salarissen van de bestuurders vergelijken met de salarissen voor vergelijkbaar gewaardeerde functies bij andere organisaties en/of sectoren in Nederland.

Met de introductie in 2013 van de Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) is de regeling Izeboud-Thung vervangen door de huidig van toepassing zijnde **Blok staffelregeling**. Deze regeling kent ook een methode om de bestuurders van de verschillende woningcorporaties in klassen in te delen. Deze methode is echter niet gebaseerd op de Hay-methode en kan daar strikt genomen ook niet toe worden herleid. Daarvoor zijn de gehanteerde wegingscriteria (aantal verhuureenheden van de woningcorporatie, grootte van de gemeente waar het grootste deel van het woningbezit gelegen is) niet verklarend genoeg.

De Blok staffelregeling hanteert evenwel dezelfde opbouw in functiegroepen als de oude regeling, zodat wij ervan uitgaan dat beide regelingen op dit punt vergelijkbaar zijn.

VERGELIJKINGSGRONDSLAG BESTUURDERSBELONING

In de onderstaande tabel wordt aangegeven hoe de functiegroepen uit de Blok staffelregeling corresponderen met de Hay-levels die als basis voor de beloningsmarktvergelijking zijn gebruikt:

Klassen Blok staffelregeling									
A	B	C	D	E	F	G	H/I/J		
Hay-levels (oud Izeboud-Thung)									
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25

De klassen H/I/J in de Blok staffelregeling verwijzen naar de gelijknamige groepen in de oorspronkelijke Izeboud-Thung regeling, maar zijn met de introductie van de WNT samengevoegd tot één groep. Omdat in de markt in die groepen nog wel sprake is van differentiatie van beloningsniveaus, hebben wij voor de benchmark gebruik gemaakt van de oude functiegroepen H, I en J (respectievelijk 23, 24 en 25).

De beloningsmarktvergelijking voor bestuurders heeft betrekking op de hoogst verantwoordelijke bestuurlijke functie binnen de woningcorporaties. De WNT is van toepassing op de zogenaamde “**topfunctionarissen**”, de groep van hoogste leidinggevendenden binnen de woningcorporatie, die leidinggeven aan de gehele woningcorporatie. Dit kan een directeur-bestuurder betreffen, maar ook de hoogste ondergeschikte bestuurder of directeur mits er in die rol sprake is van (gezamenlijke) verantwoordelijkheid voor de gehele woningcorporatie. Dit betekent dat er sprake kan zijn van **meer dan één** functie/persoon per woningcorporatie die onder de WNT valt.

VERGELIJKINGSGRONDSLAG BESTUURDERSBELONING

In de regeling Izeboud-Thung was sprake van **reductiefactoren** waarmee in het geval van een meerhoofdig bestuur de salarissen van de verschillende directeuren konden worden bepaald. Maar aangezien deze regeling niet langer van toepassing is, kiest Hay Group ervoor om haar ook niet langer als grondslag voor de beloningsmarktvergelijking te gebruiken. De door ons uitgevoerde beloningsmarktvergelijking heeft dus uitsluitend betrekking op de hoogst verantwoordelijke bestuurlijke functie binnen de woningcorporaties.

Alle overige functies vallen onder de **cao woondiensten** en dienen met behulp van het **Handboek** te worden ingedeeld. Bijvoorbeeld een vestigings- of locatiedirecteur, die geen lid is van het centraal managementteam waarin beslissingen voor de gehele woningcorporatie worden genomen. Vanwege de omvang en complexiteit van bepaalde woningcorporaties is het denkbaar dat de hoogste schaal van de cao wat functiezwaarte betreft niet altijd voldoende is om dergelijke functies passend in te delen. Wat arbeidsvoorwaardelijke regime betreft vallen deze functies echter onder de cao en moeten zij met het Handboek worden ingedeeld.

4

UITKOMSTEN BENCHMARKS: CAO WOONDIENSTEN

AANPAK VERGELIJKING LOONGEBOUWEN

Voor het vergelijken van de loongebouwen van de cao woondiensten en van de arbeidsmarktconcurrenten is de volgende aanpak gevolgd:

- Per loongebouw zijn de bruto maandsalarissen omgerekend naar jaarsalarissen. Hierbij zijn aanvullende vaste beloningscomponenten meegenomen, zoals vakantiegeld en eventuele eindejaarsuitkeringen of een 13e/14e maand.
- Vervolgens is het aantal werkbare uren op jaarbasis bepaald aan de hand van de standaard werkweek en het aantal adv-, vakantie- en feestdagen (zoals deze vallen in 2016). Het jaarsalaris gedeeld door het aantal werkbare uren per jaar resulteert in het uursalaris.
- Bij de berekening van het jaarsalaris respectievelijk aantal werkbare uren op jaarbasis is op verzoek van de stuurgroep rekening gehouden met flexbudgetten, mits en voorzover deze betrekking hebben op een zuivere uitruil van tijd en geld.
- De stuurgroep heeft de wens uitgesproken om de resultaten teruggekoppeld te zien als maandsalarissen op basis van 156 werkbare uren per maand (36-urige werkweek CAO Woondiensten).
- In dit rapport rapporteren wij zowel jaarsalarissen als maandsalarissen. De jaarsalarissen zijn niet gecorrigeerd voor arbeidsduur, de maandsalarissen zijn wel gecorrigeerd en zijn berekend door het uursalaris met factor 156 te vermenigvuldigen.
- De peildatum van alle gebruikte beloningsgegevens is 1 januari 2016.

WIJZE VAN PRESENTATIE VAN DE UITKOMSTEN VAN DE BENCHMARK

Met 10 cao's/organisaties in de vergelijkingsgroep (peer group) hebben wij voldoende waarnemingen om drie marktniveaus weer te geven, met uitzondering van de laagste functiegroepen, waar wij alleen de mediaan kunnen weergeven:

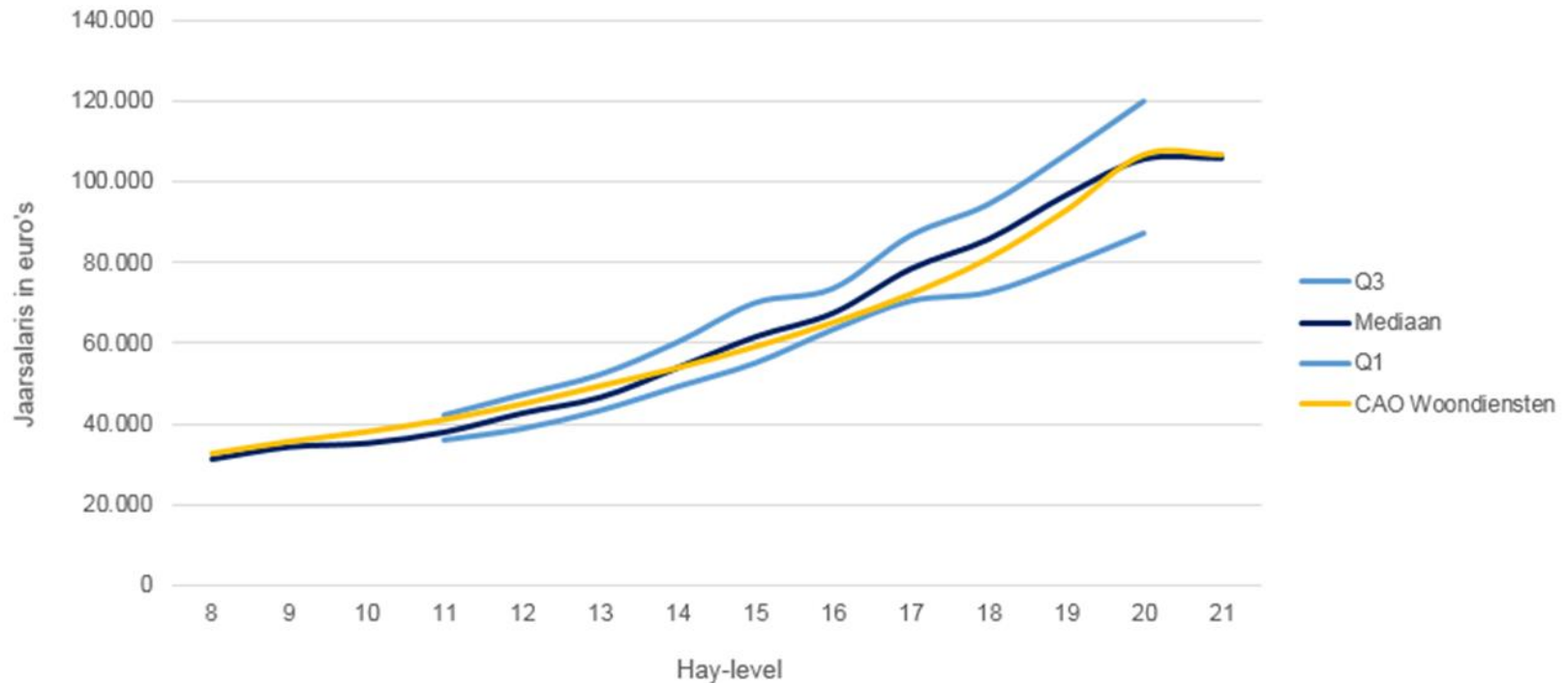
Marktniveau		Omschrijving
Derde kwartiel	Q3	Het derde kwartiel geeft het niveau weer waarvoor geldt dat 25% van de waarnemingen hierboven ligt en de resterende 75% eronder.
Mediaan	M	De mediaan geeft de middelste waarneming weer.
Eerste kwartiel	Q1	Het eerste kwartiel geeft het niveau weer waarvoor geldt dat 75% van de waarnemingen hierboven ligt en de resterende 25% eronder.

Wij presenteren op de volgende pagina's de uitkomsten van de vergelijking van de cao woondiensten met de arbeidsmarktconcurrenten in de volgende volgorde:

- Jaarsalaris (ongecorrigeerd voor arbeidsduur): grafiek en tabel
- Maximum maandsalaris (gecorrigeerd voor arbeidsduur): grafiek en tabel
- Minimum maandsalaris (gecorrigeerd voor arbeidsduur): grafiek en tabel
- Bevindingen
- In de **bijlage** geven wij een nadere toelichting op de uitgangspunten die gehanteerd zijn bij de berekeningen. Tevens geven wij in de bijlage het percentage werknemers per functieniveau aan.

CAO WOONDIENSTEN - VERGELIJKING JAARSALARIS ONGECORRIGEERD VOOR ARBEIDSDUUR (1/2)

In deze grafiek wordt het jaarsalaris ongecorrigeerd voor arbeidsduur vergeleken met de vergelijkingsgroep. Het jaarsalaris is gebaseerd op twaalf maal de maxima van de salarisschalen plus aanvullende vaste beloningscomponenten (zoals vakantiegeld en eventuele eindejaarsuitkeringen of een 13e/14e maand).



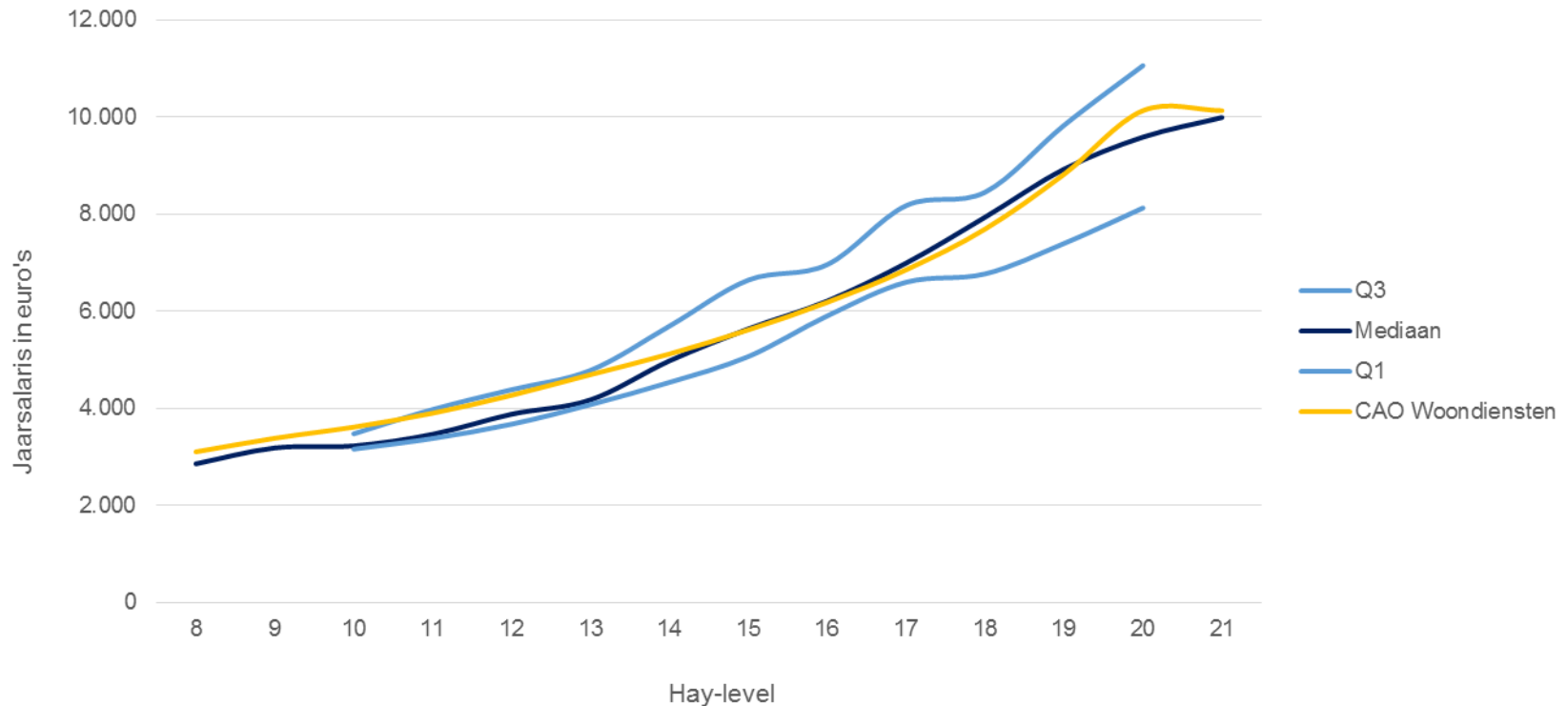
CAO WOONDIENSTEN - VERGELIJKING JAARSALARIS ONGECORRIGEERD VOOR ARBEIDSDUUR (2/2)

In deze tabel wordt het jaarsalaris ongecorrigeerd voor arbeidsduur uitgedrukt als een percentage ten opzichte van de mediaan van de vergelijkingsgroep. Het jaarsalaris is gebaseerd op twaalf maal de maxima van de salarisschalen plus aanvullende vaste beloningscomponenten (zoals vakantiegeld en eventuele eindejaarsuitkeringen of een 13e/14e maand).

Hay Level / CAO-schaal	CAO Woon-diensten	Marktniveaus Peergroup			Positie versus mediaan
		Q3	Mediaan	Q1	
7 / B	30.210	*	*	*	-
8 / C	32.724	*	31.142	*	105%
9 / D	35.692	*	34.159	*	104%
10 / E	38.115	*	35.059	*	109%
11 / F	41.135	42.336	37.838	36.134	109%
12 / G	45.023	47.354	42.518	38.934	106%
13 / H	49.507	52.307	46.422	43.414	107%
14 / I	54.004	60.273	53.788	49.340	100%
15 / J	59.253	70.006	61.410	55.200	96%
16 / K	65.241	73.525	67.279	63.488	97%
17 / L	72.317	86.582	78.225	70.588	92%
18 / M	81.168	94.308	85.538	72.715	95%
19 / N	93.079	106.542	96.448	79.536	97%
20 / O	106.920	119.721	105.357	87.374	101%
21 / O	106.920	*	105.549	*	101%
Totaal					101%

CAO WOONDIENSTEN – VERGELIJKING MAXIMUM MAANDSALARIS GECORRIGEERD VOOR ARBEIDSDUUR (1/2)

In deze grafiek wordt het maximum maandsalaris (eindniveau schaal) gecorrigeerd voor arbeidsduur vergeleken met de vergelijkingsgroep. Zie de bijlage voor onze aanpak bij de correctie van de arbeidsduur op deze en de volgende slides.



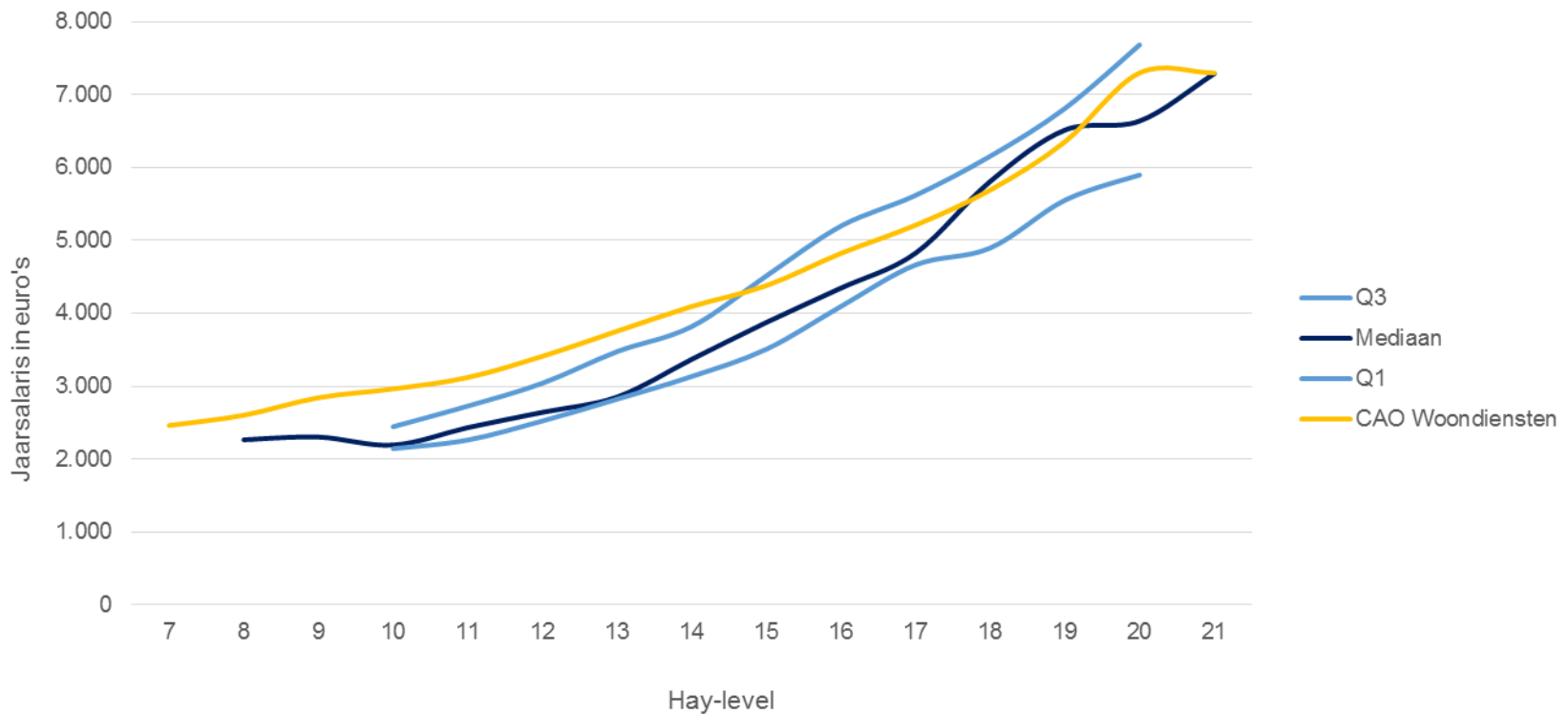
CAO WOONDIENSTEN - VERGELIJKING MAXIMUM MAANDSALARIS GECORRIGEERD VOOR ARBEIDSDUUR (2/2)

In deze tabel wordt het maximum maandsalaris (eindniveau schaal) gecorrigeerd voor arbeidsduur uitgedrukt als een percentage ten opzichte van de mediaan van de vergelijkingsgroep.

Hay-level/ Cao-schaal	CAO Woon- diensten	Marktniveaus Peergroup			Positie versus mediaan
		Q3	Mediaan	Q1	
7 / B	2.863	*	*	*	*
8 / C	3.101	*	2.855	*	109%
9 / D	3.382	*	3.182	*	106%
10 / E	3.612	3.474	3.225	3.157	112%
11 / F	3.898	3.975	3.464	3.377	113%
12 / G	4.267	4.382	3.877	3.671	110%
13 / H	4.691	4.780	4.172	4.073	112%
14 / I	5.118	5.692	4.977	4.533	103%
15 / J	5.615	6.640	5.635	5.065	100%
16 / K	6.182	6.960	6.209	5.903	100%
17 / L	6.853	8.175	6.992	6.597	98%
18 / M	7.692	8.452	7.937	6.767	97%
19 / N	8.820	9.831	8.926	7.396	99%
20 / O	10.132	11.060	9.587	8.125	106%
21 / O	10.132	*	9.991	*	101%
Totaal					105%

CAO WOONDIENSTEN – VERGELIJKING MINIMUM MAANDSALARIS GECORRIGEERD VOOR ARBEIDSDUUR (1/2)

In deze grafiek wordt het minimum maandsalaris (startniveau schaal) gecorrigeerd voor arbeidsduur vergeleken met de vergelijkingsgroep.



CAO WOONDIENSTEN – VERGELIJKING MINIMUM MAANDSALARIS GECORRIGEERD VOOR ARBEIDSDUUR (2/2)

In deze tabel wordt het minimum maandsalaris (startniveau schaal) gecorrigeerd voor arbeidsduur uitgedrukt als een percentage ten opzichte van de mediaan van de vergelijkingsgroep.

Hay-level/ Cao-schaal	CAO Woon- diensten	Marktniveaus Peergroup			Positie versus mediaan
		Q3	Mediaan	Q1	
7 / B	2.461	*	*	*	*
8 / C	2.602	*	2.265	*	115%
9 / D	2.842	*	2.302	*	123%
10 / E	2.962	2.445	2.193	2.143	135%
11 / F	3.119	2.727	2.432	2.262	130%
12 / G	3.411	3.041	2.642	2.523	129%
13 / H	3.754	3.474	2.851	2.822	132%
14 / I	4.093	3.818	3.368	3.134	122%
15 / J	4.380	4.512	3.875	3.507	113%
16 / K	4.822	5.196	4.346	4.094	111%
17 / L	5.209	5.617	4.825	4.664	108%
18 / M	5.690	6.155	5.810	4.895	98%
19 / N	6.351	6.808	6.512	5.550	98%
20 / O	7.295	7.681	6.636	5.896	110%
21 / O	7.295		7.285		100%
Totaal					116%

CAO WOONDIENSTEN - BEVINDINGEN

- Zonder correctie voor arbeidsduur ligt het maximum jaarsalaris van de cao woondiensten **1%** boven het mediaanniveau van de vergelijkingsgroep.
- Het **maximumsalaris** in de cao woondiensten gecorrigeerd voor arbeidsduur ligt **5%** boven het mediaanniveau van de vergelijkingsgroep.
- Het **minimumsalaris** in de cao woondiensten gecorrigeerd voor arbeidsduur ligt **16%** boven het mediaanniveau van de vergelijkingsgroep.

4 **UITKOMSTEN BENCHMARKS: DIRECTEUREN BESTUURDERS**

AANPAK VERGELIJKING LOONGBOUWEN – VERGELIJKING MET DE ALGEMENE MARKT

Het was aanvankelijk de bedoeling van cao-partijen om voor de Blok staffelregeling een vergelijking te maken met de salarissen van de raden van bestuur van de **vergelijkings-groep** van arbeidsmarktconcurrenten. Echter, dit bleek om praktische redenen **niet mogelijk** te zijn. Hoewel van de meeste organisaties uit de vergelijklingsgroep de beloning van directeur-bestuurders beschikbaar is via jaarverslagen, is de functiezwaarte (Hay-levels) onvoldoende bekend. Daarom is het niet mogelijk om het niveau van de beloning af te zetten tegen het niveau van de **functiezwaarte**. Daarnaast is het aantal waarnemingen zo gering dat, ook indien de functieniveaus wel bekend zouden zijn, een vergelijking onvoldoende representatief zou zijn. Zie de bijlage voor een overzicht gebaseerd op de publiekelijk gepubliceerde salarissen van de directeur bestuurders van organisaties in de voor de CAO gehanteerde vergelijklingsgroep.

Indien deze situatie (het niet betrouwbaar kunnen definiëren van een specifieke vergelijklingsgroep) zich voordoet, kiest Hay Group er standaard voor om een vergelijking met de **algemene markt** te maken. Deze markt geldt als zeer representatief en stabiel voor de Nederlandse beloningsmarkt. Hij bevat alle bij Hay Group bekende organisaties en functies, uit zowel het bedrijfsleven als de non profit/publieke sector. Verschillen tussen organisaties en functies, zoals bijvoorbeeld: “omvang”, “wel/niet commercieel”, “wel/niet met strikte externe governance”, “nationaal of internationaal” en dergelijke, worden ondervangen doordat van alle functies in de database de **functiezwaarte** is vastgesteld. Daardoor is de beloning van de directeuren bestuurders vergeleken met die van **eindverantwoordelijke** directiefuncties van **vergelijkbaar grote** en/of **complexe organisaties** of met die van **niet eindverantwoordelijke** directie-/managementfuncties binnen **grotere en/of complexere organisaties**.

AANPAK VERGELIJKING LOONGEBOUWEN – VERGELIJKING SALARIS IN PLAATS VAN BEZOLDIGING

De wettelijke normbedragen in de Blok staffelregeling betreffen normbedragen voor de maximale **bezoldiging**. Dat betekent dat de in de staffel genoemde bedragen **inclusief** de volgende componenten zijn:

- het salaris (maandsalarissen, vakantiegeld en de eventuele eindejaarsuitkering)
- de vergoeding van onkosten, voor zover niet betaald uit de werkkostenregeling
- de werkgeversafdracht van pensioenpremies en verzekeringspremies
- de fiscaal toerekenbare bijdrage privéauto en/of fiscale waarde (bijtelling).

In de vergelijking met de algemene markt wordt gekeken naar het **totaal gegarandeerde salaris**. De hierboven genoemde vergoedingen en werkgeversafdracht maken daar **geen deel** van uit (1). Om een correcte vergelijking te maken, zijn de normbedragen voor de maximale bezoldiging **teruggerekend** naar het salaris (maandsalarissen, vakantiegeld en eventuele eindejaarsuitkering). Hiermee is vervolgens de vergelijking gemaakt. De vergelijking is gemaakt op jaarbasis.

Ook in de **cao woondiensten** is er feitelijk een verschil tussen beloning en ‘bezoldiging’, alleen wordt dat niet zo benoemd. Ook voor werknemers worden kosten vergoed en afdrachten gedaan door de werkgever. Deze maken geen deel uit van het salaris en zijn derhalve ook niet in de eerder vermelde beloningsmarktvergelijking voor de cao meegenomen.

(1) Dat bestaat uit twaalf keer het maandsalaris of dertien keer het periodesalaris, vakantietoelage, een eventuele vaste 13e maand of 14e periode en een eventuele vaste jaarlijkse gratificatie of eindejaarsuitkering.

AANPAK VERGELIJKING LOONGBOUWEN – ARBEIDSDUUR

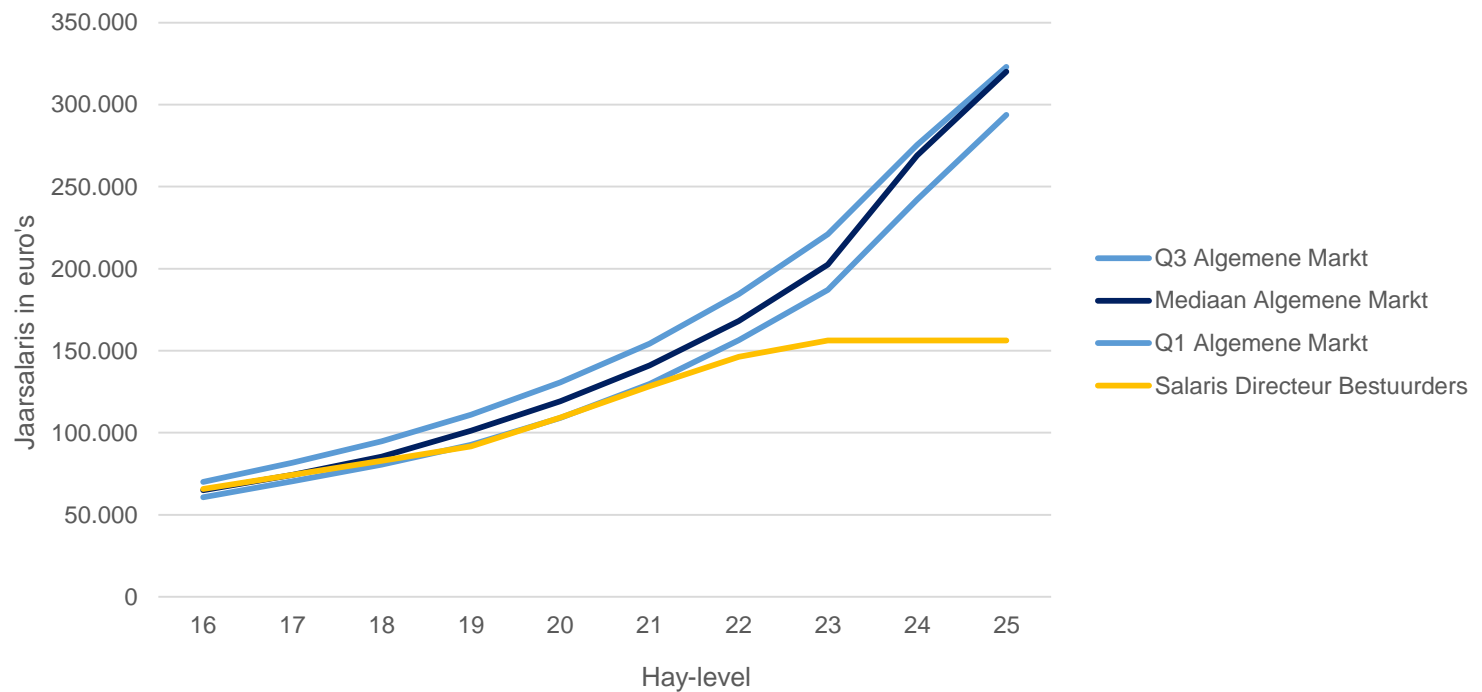
In de Blok staffelregeling komt de arbeidsduur overeen met het ‘bij de verantwoordelijke gebruikelijke voltijdse dienstverband’ (in dit geval de arbeidsduur zoals vastgelegd in de cao woondiensten). Het is mogelijk een functiecontract af te spreken (hier komen geen tijdsbepalingen in voor, met uitzondering van het vakantierecht) alsmede een werkweek van 40 uur (1).

In de algemene markt is het **ongebruikelijk** dat voor functies met een vergelijkbare zwaarte **tijdsbepalingen** worden afgesproken. Bovendien zijn de beloningsgegevens in de algemene markt alleen op jaarbasis beschikbaar. Daarom vergelijken wij de beloning voor deze groep op **jaarbasis** en **ongecorrigeerd** voor arbeidsduur.

(1) Dit levert een verhoging van de WNT-bezoldiging op van 40/36 * van de norm volgens de Blok staffel, doch ten hoogste € 179.000 op jaarbasis.

DIRECTEUREN BESTUURDERS - VERGELIJKING JAARSALARIS (1/2)

In deze grafiek wordt het jaarsalaris vergeleken met functies van vergelijkbare zwaarte in de algemene markt. Omdat het beleid betreft aan de kant van de woningcorporaties, is vergeleken met beleidssalarissen in de algemene markt; directeur-bestuurders van woningcorporaties vallen onder (het overgangsrecht van) de WNT. Zoals in de inleiding op dit hoofdstuk is uitgelegd, zijn voor een correcte vergelijking de normbedragen voor de maximale bezoldiging uit de Blok staffelregeling teruggerekend naar het jaarsalaris.



DIRECTEUREN BESTUURDERS - VERGELIJKING JAARSALARIS (2/2)

In deze tabel wordt het jaarsalaris vergeleken met functies van vergelijkbare zwaarte in de algemene markt. Omdat het beleid betreft aan de kant van de woningcorporaties, is vergeleken met beleidssalarissen in de algemene markt; directeur bestuurders van woningcorporaties vallen onder (het overgangsrecht van) de WNT. Zoals in de inleiding op dit hoofdstuk is uitgelegd, zijn voor een correcte vergelijking de normbedragen voor de maximale bezoldiging uit de Blok staffelregeling teruggerekend naar het jaarsalaris.

Hay-level/Blok-staffel	Salaris directeur bestuurders	Mediaan Algemene Markt	Salaris directeur bestuurders versus Algemene Markt
16 / A	65.719	65.022	101%
17 / B	74.354	74.295	100%
18 / C	82.989	85.447	97%
19 / D	91.795	101.312	91%
20 / E	109.285	119.130	92%
21 / F	128.295	140.973	91%
22 / G	146.295	168.227	87%
23 / HIJ	156.295	202.383	77%
24 / HIJ	156.295	269.010	58%
25 / HIJ	156.295	320.080	49%
Totaal			85%

DIRECTEUREN BESTUURDERS - BEVINDINGEN

Zoals we in het begin van dit hoofdstuk hebben toegelicht, kan de Blok staffelregeling niet op een zelfde manier worden vergeleken met de beloningen van de vergelijkingsgroep zoals we dat met de cao's hebben gedaan. Omdat de functiezwaarte in de vergelijkingsgroep niet bekend is (Hay-levels) en het aantal waarnemingen te beperkt is, is ervoor gekozen een vergelijking te maken met de algemene markt en daarnaast een overzicht te geven gebaseerd op de publiekelijk gepubliceerde salarissen van de directeur bestuurders van organisaties in de voor de CAO gehanteerde vergelijkingsgroep (zie de bijlage).

Van de vergelijkingsgroep vallen de gemeenten, provincies, ROC's, UWV, SVB, AFM en Enexis onder (het overgangsrecht van) de WNT. Dit geldt ook voor de woningcorporaties. Voor geen van deze genoemde organisaties gelden verlaagde maxima, hetgeen wel het geval is bij de woningcorporatiesector (1).

In de Hay-levels 16, 17 en 18 (Blok staffelregeling A, B en C) ligt het **salaris** van de directeuren bestuurders **rond** het **mediaanniveau** van de algemene markt.

In de Hay-levels 19 tot en met 22 (Blok staffelregeling D tot en met G) ligt het salaris van de directeuren bestuurders circa **10% onder** het **mediaanniveau** van de algemene markt.

In de Hay-levels 23, 24 en 25 (Blok staffelregeling H, I en J) blijft het salaris van de directeuren bestuurders gelijk, terwijl dat in de algemene markt toeneemt met de functiezwaarte. Het salaris van de directeuren bestuurders ligt **23%**, **42%** respectievelijk **51% onder** het **mediaanniveau** van de algemene markt.

(1) Er gelden verlaagde maxima voor zorginstellingen, onderwijsinstellingen, cultuurfondsen, de woningcorporaties en instellingen in de sector ontwikkelingssamenwerking.

4

**UITKOMSTEN BENCHMARKS:
VERGELIJKING CAO WOONDIENSTEN -
DIRECTEUREN BESTUURDERS**

VOLGORDE VAN PRESENTATIE UITKOMSTEN VERGELIJKINGEN

Op de volgende pagina's presenteren wij de uitkomsten van de vergelijking van de cao woondiensten met de Blok staffelregeling voor directeuren bestuurders.

Eerst laten we de vergelijking zien van het **jaarsalaris** van de cao woondiensten ten opzichte van het jaarsalaris van de directeuren bestuurders. Omdat de arbeidsduur in de cao woondiensten en de Blok staffelregeling formeel gelijk is, vergelijken wij de salarissen ongecorrigeerd voor arbeidsduur (grafiek en tabel).

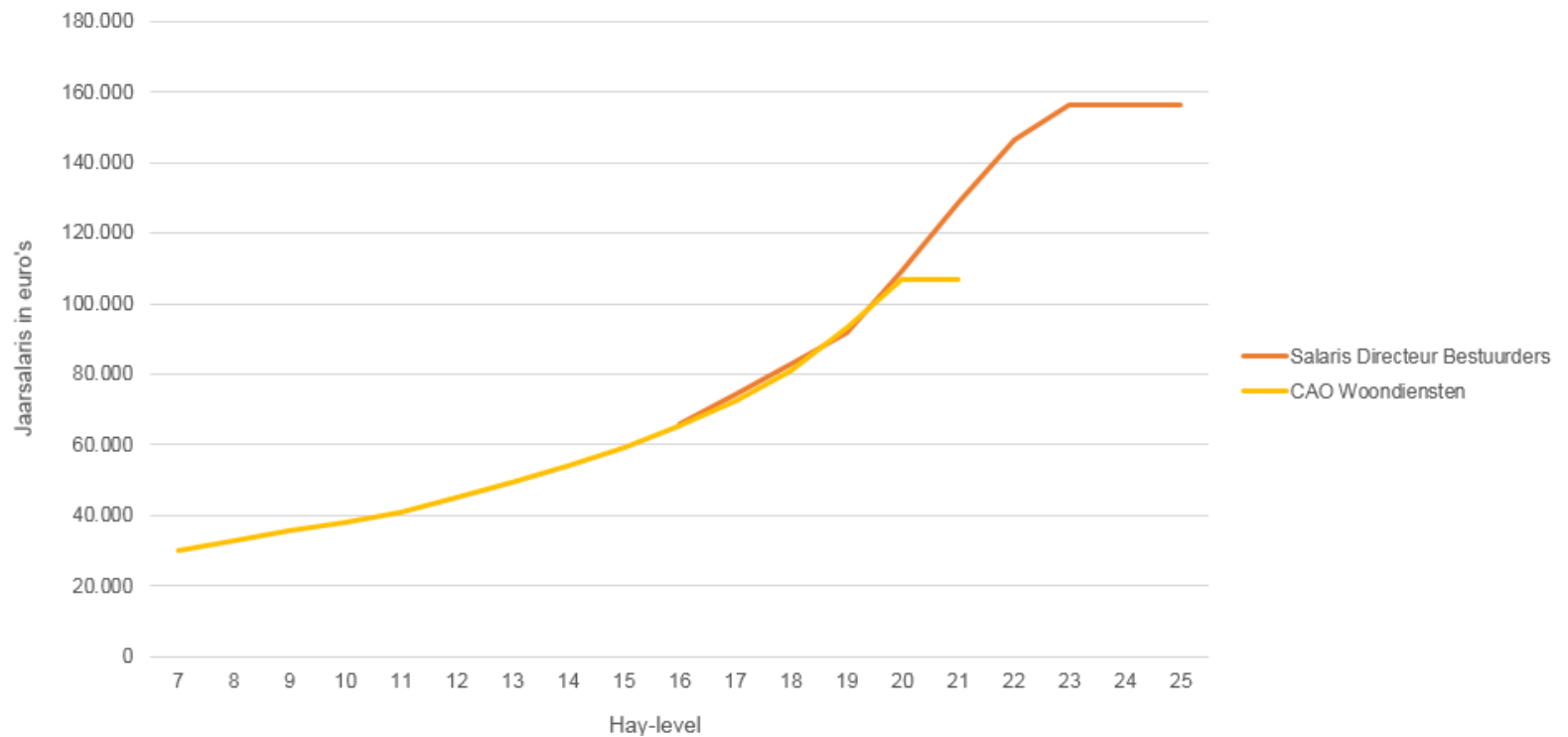
Daarna laten we de vergelijking zien van de **marktconformiteit** van de cao woondiensten en van de Blok staffelregeling, elk ten opzichte van hun vergelijkingsgroep. Voor een zuivere bepaling van de marktconformiteit van de cao woondiensten ten opzichte van de gekozen vergelijkingsgroep, hebben we **gecorrigeerd** voor arbeidsduur. Voor de bepaling van de marktconformiteit van de staffelregeling Blok ten opzichte van de algemene markt hebben we dat **niet** gedaan. Immers, wij gaan ervan uit dat voor directeuren bestuurders bij woningcorporaties het functiecontract van toepassing is. Ook in de algemene markt is het **ongebruikelijk** dat voor dergelijke functies **tijdsbepalingen** worden afgesproken. Bovendien zijn de beloningsgegevens in de algemene markt alleen op jaarbasis beschikbaar.

Om de marktconformiteit van de cao woondiensten én zuiver ten opzichte van de vergelijkingsgroep én zuiver ten opzichte van de Blok staffelregeling te houden, laten wij de marktconformiteit zowel **gecorrigeerd** als **ongecorrigeerd** voor arbeidsduur zien.

Tenslotte vatten wij onze **bevindingen** samen.

CAO VERSUS DIRECTEUREN BESTUURDERS - VERGELIJKING JAARSALARIS (1/2)

In deze grafiek wordt het loonebouw van de cao woondiensten (ongecorrigeerd voor arbeidsduur) vergeleken met het jaarsalaris van de directeuren bestuurders.



CAO VERSUS DIRECTEUREN BESTUURDERS - VERGELIJKING JAARSALARIS (2/2)

In deze tabel wordt het loonebouw van de cao woondiensten (ongecorrigeerd voor arbeidsduur) vergeleken met het jaarsalaris van de directeuren bestuurders (bezoldiging en salaris).

Hay Level	CAO Woondiensten	Salaris Directeuren Bestuurders	CAO Versus Salaris Directeuren Bestuurders
16	65.241	65.719	99%
17	72.317	74.354	97%
18	81.168	82.989	98%
19	93.079	91.795	101%
20	106.920	109.285	98%
21	106.920	128.295	83%
Totaal			96%

CAO VERSUS DIRECTEUREN BESTUURDERS – VERGELIJKING MARKTCONFORMITEIT

In deze tabel wordt de marktconformiteit van de cao woondiensten en van de Blok staffelregeling, elk ten opzichte van hun vergelijkingsgroep, met elkaar vergeleken.

Hay-level/cao-schaal	Marktpositie ongecorrigeerd voor arbeidsduur	Marktpositie gecorrigeerd voor arbeidsduur	Hay-level/Blok	Marktpositie
7 / B	-	-	-	-
8 / C	105%	109%	-	-
9 / D	104%	106%	-	-
10 / E	109%	112%	-	-
11 / F	109%	113%	-	-
12 / G	106%	110%	-	-
13 / H	107%	112%	-	-
14 / I	100%	103%	-	-
15 / J	96%	100%	-	-
16 / K	97%	100%	16 / A	101%
17 / L	92%	98%	17 / B	100%
18 / M	95%	97%	18 / C	97%
19 / N	97%	99%	19 / D	91%
20 / O	101%	106%	20 / E	92%
21 / O	101%	101%	21 / F	91%
-	-	-	22 / G	87%
-	-	-	23 / HIJ	77%
-	-	-	24 / HIJ	58%
-	-	-	25 / HIJ	49%
Totaal	101%	105%		85%

CAO VERSUS DIRECTEUREN BESTUURDERS - VERGELIJKING JAARSALARIS EN MARKTCONFORMITEIT - BEVINDINGEN (1/2)

- Het loongebouw van de cao woondiensten ligt gemiddeld **4% lager** dan de salarissen van de directeuren bestuurders.
- De marktconformiteit van het loongebouw van de cao woondiensten is gemiddeld **1%** (ongecorrigeerd voor arbeidsduur) respectievelijk **5%** (gecorrigeerd voor arbeidsduur) **hoger** ten opzichte van de mediaan van de vergelijkingsgroep (zie het overzicht met organisaties op bladzijde 10).

CAO VERSUS DIRECTEUREN BESTUURDERS - VERGELIJKING JAARSALARIS EN MARKTCONFORMITEIT - BEVINDINGEN (2/2)

- De marktconformiteit van het salaris van de directeuren bestuurders is gemiddeld 15% lager ten opzichte van de mediaan van de algemene markt.
- De marktconformiteit neemt af naarmate de functies zwaarder worden. In de hoogste klassen (Blok staffelregeling H, I en J) ligt het salaris van de directeuren bestuurders **23%**, **42%** respectievelijk **51% onder** het **mediaanniveau** van de algemene markt. In de middelste klassen (Blok staffelregeling D tot en met G) ligt het salaris van de directeuren bestuurders circa **10% onder** het **mediaanniveau** van de algemene markt. In de laagste klassen (Blok staffelregeling A, B en C) ligt het **salaris** van de directeuren bestuurders **rond** het **mediaanniveau** van de algemene markt.
- De **marktconformiteit** van het salaris van de **directeuren bestuurders** volgens de Blok staffelregeling is gemiddeld **lager** dan die van het loongebouw van de cao woondiensten, zowel ongecorrigeerd als gecorrigeerd voor arbeidsduur.

5

**ONDERBRENGEN DIRECTEUR
BESTUURDER IN CAO?**

AANPAK VRAAG BESTUURDER IN CAO?

In dit hoofdstuk beantwoorden wij de vraag of en op welke wijze het onderbrengen van de beloning van de directeur bestuurder in de cao een bijdrage levert aan evenwichtige beloningsverhoudingen in de sector.

In het kader van deze onderzoeksvraag geven wij eerst een **samenvatting** van de **interviews** die wij gehouden hebben met vertegenwoordigers van FNV, FNV Publiek Belang, CNV Vakmensen, CNV Connectief, De Unie, de VTW en de NVBW. Daarin schetsen wij kort en op hoofdlijnen de **visie, meningen** en **standpunten** zoals die uit de interviews naar voren zijn gekomen met betrekking tot de vraag “bestuurders wel/niet in de cao”.

Daarna geven wij de **varianten** weer die wij hebben aangetroffen in de “BV Nederland” voor het vormgeven van het **arbeidsvoorwaardelijk regime** voor de beloning van de directeur bestuurder. Voor dit overzicht hebben wij ons gebaseerd op onderzoek (desk study) en input uit de interviews.

Vervolgens stellen we vast aan welke **criteria** wij vinden dat moet worden voldaan om te beoordelen of sprake is van **evenwichtige beloningsverhoudingen** in een sector en beoordelen we aan de hand van deze criteria in hoeverre sprake is van evenwichtige beloningsverhoudingen in de woningcorporatiesector. Op grond van de uitkomst hiervan beoordelen wij of zo ja, welke wijze het onderbrengen van de beloning van de directeur bestuurder in de **cao toegevoegde waarde** heeft/een **bijdrage levert** aan evenwichtige beloningsverhoudingen in de sector.

5 **SAMENVATTING INTERVIEWS OP HOOFDLIJNEN**

STANDPUNTEN PARTIJEN OP HOOFDLIJNEN - WERKNEMERSORGANISATIES (1/2)

- Werknemersorganisaties hebben een oprechte en diep gevoelde zorg over een toenemende scheefgroei van beloningsverhoudingen in de sector. Aan de ene kant roepen werkgevers steeds op tot versobering van de arbeidsvoorwaarden en verlaging van de lonen/loonsom. Aan de andere kant wordt er langs verschillende wegen gezocht naar verhoging van de salarissen van directeuren bestuurders. De door de werknemersorganisaties van oudsher als “evenwichtig” en “rechtvaardig” ervaren beloningsverhoudingen binnen de sector komen hiermee onder druk te staan.
- Het van toepassing zijn van de cao woondiensten op bestuurders zou een optie moeten zijn. Bestuurders zijn tenslotte ook werknemers, waarom zou de werkings sfeer van de cao ook niet op hun van toepassing zijn? Het zou de sfeer in de woningcorporaties ten goede komen, leiden tot evenwichtiger werkverhoudingen. Er zou geen sprake meer zijn van een “happy few”, maar meer een uitstraling van “gelijke monniken, gelijke kappen”.
- Het onder de cao brengen van de directeuren bestuurders brengt wel complicaties ten aanzien van de governance met zich mee. Zij hebben andere verantwoordelijkheden en staan in een andere gezagsverhouding dan “gewone” medewerkers, zowel naar boven (ten opzichte van RvT/RvC) als naar beneden (hiërarchische positie ten opzichte van de medewerkers). Dit noodzaakt tot goed nadenken over wat je kunt/wilt regelen met de directeur bestuurder onder de cao; niet alle artikelen kunnen van toepassing zijn.

STANDPUNTEN PARTIJEN OP HOOFDLIJNEN - WERKNEMERSORGANISATIES (2/2)

- Het onderbrengen van de directeur bestuurder in de cao kan helpen om evenwichtige beloningsverhoudingen te creëren en te borgen. In de Tweede Kamer is een motie (Karabulut) aangenomen die dit bepleit. Enkele bestuurders wijzen er op dat dit gegeven de positie van de bestuurder als werkgever wel lastig kan zijn, de bestuurder komt in een positie dat hij over zijn eigen arbeidsvoorwaarden moet onderhandelen.
- De werknemersorganisaties geven aan dat zij de cao in dit verband als een middel, geen doel beschouwen. Tevens geven zij aan dat zij zich voor kunnen voorstellen dat in geval van opnemen van de directeur bestuurder ook andere partijen bij het afsluiten van de cao betrokken zouden moeten zijn.
- Er is een praktijk dat bij een meerhoofdige directie/bestuur al deze directeuren bestuurders worden ingedeeld op het hoogste niveau dat volgens de Blok staffelregeling van toepassing is. Dit lijkt op oneigenlijk gebruik van de WNT.
- Gegeven de hierboven genoemde zorg pleiten werknemersorganisaties voor een beloningsbeleid dat gericht is op duurzame, evenwichtige en consistente beloningsverhoudingen voor alle werknemers. Dit betreft zowel cao- als boven-cao werknemers. Daarom zouden zij graag zien dat er voldoende procesmatige en procedurele condities en garanties zijn om een dergelijk beleid in de praktijk te realiseren en waarborgen.

STANDPUNTEN PARTIJEN OP HOOFDLIJNEN - VTW (1/2)

- De VTW geeft aan moeite te hebben met de vraagstelling van het onderzoek. De vraag “bestuurder wel/niet in de CAO”, is naar haar mening oneigenlijk omdat de wijze waarop wordt vormgegeven aan de arbeidsvoorwaarden van bestuurders verankerd is in bestaande en gegeven wettelijke en bestuurlijke kaders, die voor de VTW maar ook andere partijen niet ter discussie kunnen staan.
- Op het gebied van beloning is de WNT/Blok staffelregeling van toepassing, dit zijn wettelijke bepalingen en regelingen die vastliggen en waaraan de sector zich dient te houden.
- De formele verantwoordelijkheid voor aanstelling, ontslag en honorering van bestuurders ligt bij de toezichthouders (Raad van Commissarissen, Raad van Toezicht) en zij maken hierover direct afspraken met bestuurders, zulks conform de genoemde wettelijke bepalingen en regelingen.
- Wat betreft de positie van bestuurder wijst de VTW er op dat deze in een aantal opzichten verschilt van die van niet-bestuurders, zo is de bestuurder als werkgever verantwoordelijk voor aanstelling, ontslag en beloning van de werknemers in zijn organisatie. Het onderbrengen van bestuurders in de cao zou conflicteren met deze gezagsrelatie. De VTW ziet niet in dat het in het belang van partijen zou zijn als de bestuurder in de positie komt dat hij kan beslissen over zijn eigen beloning.

STANDPUNTEN PARTIJEN OP HOOFDLIJNEN – VTW (2/2)

- De VTW is tevreden over de huidige Blok staffelregeling. De regeling kent heldere, maar op één manier interpreteerbare indelingscriteria. Dit is sterk bevorderlijk voor een eenduidige toepassing binnen de sector. In combinatie met het sterk matigende karakter draagt de WNT/Blok staffelregeling bij aan een positief en maatschappelijk verantwoord imago van de sector.
- De VTW is geen voorstander van verdere collectieve regulering van de arbeidsvoorwaarden van bestuurders (zoals bijvoorbeeld in de vorm van een bestuurderscao), primair omdat er met de komst van de WNT en de staffelregeling Blok reeds veel (wettelijke) regulering tot stand is gebracht. Maar ook omdat de toezichthouders de vrijheid moeten hebben om daar waar mogelijk en zinvol zelf op organisatieniveau afspraken met bestuurders te maken. De VTW en ook NVBW spannen zich gezamenlijk in om tot voor de sector blijvend goede, maatschappelijke verantwoordelijke bestuurlijke en arbeidsvoorwaardelijke verhoudingen te komen.
- Het toezicht op de naleving van de WNT/Blok staffelregeling is stringent. Voor zover er nu in de praktijk van individuele woningcorporaties sprake lijkt te zijn van “non compliance” met betrekking tot WNT en staffelregeling Blok, is dat uitlegbaar want vallend binnen het overgangsrecht.

SAMENVATTING INTERVIEWS OP HOOFDLIJNEN – NVBW (1/3)

- Voor de NVBW is de vraag: “bestuurder wel/niet in de cao” niet aan de orde. Dit is juridisch ook niet mogelijk en er zijn geen andere sectoren bekend waar dit het geval is. De huidige kaders voor het bepalen van de arbeidsvoorwaarden van de bestuurder i.c. topfunctionarissen zijn helder en staan niet er discussie. Bestuurders, raden van commissarissen en de hun vertegenwoordigende organisaties (VTW, NVBW) kennen hun verantwoordelijkheden. Zij zien niet in wat het positioneren van bestuurders in de CAO hier op of aan zou toevoegen. De bestuurder is werknemer, maar heeft in meerdere opzichten een andere positie dan zijn “collega” werknemers, zowel wat verantwoordelijkheden als (best passende) arbeidsvoorwaarden betreft.
- Het onderbrengen van de bestuurder in de cao zou tot een belangenconflict en integriteitsissue leiden. De bestuurder zou in die positie over zijn eigen arbeidsvoorwaarden onderhandelen, waarbij zijn vrijheid van onderhandelen beperkt wordt door de WNT. Sowieso kun je je afvragen of er nog veel te onderhandelen valt, zeker als het gaat om de beloning sec.
- Voor de bezoldiging is er het wettelijke, algemeen geldende en bindende kader van de WNT/staffelregeling Blok. De invoering van de WNT heeft al een matigend effect op de beloning van de bestuurders gehad, het effect van WNT 2 wordt als *sterk* matigend ervaren. Het is de vraag of de woningcorporaties in de toekomst nog voldoende in staat zullen zijn om bestuurders aan te trekken van het type waar die organisaties qua bestuurlijke vaardigheden en kwaliteiten behoefte aan hebben.

SAMENVATTING INTERVIEWS OP HOOFDLIJNEN – NVBW (2/3)

- Het toezichtregime binnen de sector is de afgelopen jaren uitermate stringent geworden. Dat geldt juist en vooral op het gebied van bezoldiging en de toepassing van de WNT. Er is publicatieplicht van bestuurderssalariissen in het jaarverslag; de accountant heeft in de WNT een controlerende taak en meldt overtredingen aan de minister; bovendien oordeelt/rapporteert hij/zij separaat over de toepassing van de WNT bij de gecontroleerde. Hierbij geldt een tolerantie van “o” (nihil), dat wil zeggen dat de controle minutieus plaatsvindt en er geen enkele interpretatieruimte is. Tenslotte is er het toezicht vanuit de onafhankelijke Autoriteit Woningcorporaties, die onder andere zelfstandig mag ingrijpen bij corporaties bij vermoedens van fraude of zelfverrijking.
- Bestuurders waarvan de hoogte van de bezoldiging hoger is dan de bedragen van de WNT/staffelregeling Blok vallen onder het overgangsrecht van de WNT. Zij doen niets onoorbaars. Op termijn worden alle bezoldigingen volledig in lijn gebracht met de normering van de WNT/staffelregeling Blok.
- De WNT is van toepassing op de topfunctionarissen van woningcorporaties. Daarbij kan het in bepaalde gevallen om meer dan 1 (statutair) bestuurder per corporatie gaan. Wie topfunctionarissen zijn is in de WNT vastgelegd. Dit betreft de functionarissen die (mede) invloed uitoefenen op het totaal van de organisatie, het algemeen beleid. Wie dat zijn, staat in het jaarverslag. De niet-bestuurders vallen altijd onder de cao. Dat corporaties bij de beloning van deze niet-bestuurders soms afwijken van de cao, met een hogere beloning dan formeel toegestaan in de cao, heeft te maken met de arbeidsmarkt en in veel gevallen ook met historische afspraken.

SAMENVATTING INTERVIEWS OP HOOFDLIJNEN – NVBW (3/3)

- De NVBW neemt waar dat in bepaalde gevallen zware directieposities moeilijk zijn in te delen via het Handboek en de salarisschalen van de cao. Daarin zou mogelijk kunnen worden voorzien door additioneel instrumentarium, uiteraard in lijn met de voor de in de betreffende woningcorporaties geldende indeling van de topfunctionaris(sen) volgens de staffelregeling Blok.
- Gezien de soms grote verschillen tussen woningcorporaties in termen van strategische focus, positionering in de omgeving, organisatiestructuur- en cultuur, omvang van de organisatie, ontwikkelingsstadium e.d. is de NVBW geen voorstander van verdere regulering en standaardisering van secundaire en overige arbeidsvoorwaarden zoals die bijvoorbeeld in bepaalde bestuurderscao's voorkomt. Het is juist aan de raden van commissarissen om hier binnen de reeds voorgeschreven kaders en verplichtingen op een voor de betreffende woningcorporatie en bestuurder(s)/topfunctionaris(sen) passende wijze vorm aan te geven.
- Een voor de NVBW belangrijk punt is het ontbreken van een vangnet bij ontslag. Dat is des te knellender doordat een bestuurder telkens voor vier jaar wordt benoemd respectievelijk herbenoemd. Er geldt geen opzegtermijn bij ontslag door de werkgever. Er mag geen vertrekregeling (vooraf) worden overeengekomen. De hoogte van de vertrekregeling is gemaximeerd. Er is geen wachtgeldregeling/WW. Voor medewerkers die onder de cao vallen is dit alles veel gunstiger.

BEVINDINGEN NAAR AANLEIDING VAN DE INTERVIEWS

- Uit alle gesprekken komt naar voren, dat er bij de diverse belanghebbenden een sterke **gemeenschappelijke** betrokkenheid bestaat bij het **functioneren** en maatschappelijk **imago** van de sector. Beantwoording van de vraag of de beloning van de directeur bestuurder onder de cao moet worden gebracht dient tegen deze achtergrond te worden gezien.
- De **vakorganisaties** gaat het er niet per se om dat directeuren bestuurders onder de cao woondiensten moeten vallen, zij stellen de vraag “wel/niet in de cao” vanuit een oprechte zorg over **mogelijke scheefgroei** in de beloningsverhoudingen en inconsistente en onrechtvaardige toekenning van beloning aan directeuren bestuurders.
- De vertegenwoordigers van **toezichthouders** en **directeuren bestuurders** benadrukken dat er juist met de komst van de WNT en de Blok staffelregeling een sterke mate van **regulering** en **matiging** van bestuurdersbeloningen heeft plaatsgevonden. Zij hebben geen zorg ten aanzien van de vigerende arbeids- en beloningsverhoudingen. Dat laatste geldt niet voor de vertegenwoordigers van de directeuren bestuurders. Zij maken zich zorgen over de mogelijkheid topfunctionarissen aan te trekken van het gewenste kaliber/met de gewenste ervaring. Beide partijen geven aan dat voor zover er sprake is van bezoldiging boven de normen van de Blok staffelregeling, dat valt binnen het overgangsrecht.

5

**VARIANTEN ARBEIDSVOORWAARDELIJK
REGIME DIRECTEUREN BESTUURDERS**

ARBEIDSVOORWAARDELIJK REGIME DIRECTEUREN BESTUURDERS: VERSCHILLENDE VARIANTEN (1/2)

Op deze en de volgende bladzijde schetsen wij de verschillende varianten van arbeidsvoorwaardelijke regimes voor directeuren bestuurders die wij in de praktijk en op basis van 'desk study' hebben aangetroffen:

- Het meest gebruikelijk is dat directeuren bestuurders **niet** onder de (werkingsfeer van de) cao vallen. Directeuren bestuurders worden aangesteld door de toezichthouder (RvC, RvT) en de arbeidsvoorwaarden worden op individuele basis met de bestuurder onderhandeld en vastgesteld (individuele arbeidsovereenkomst) (**variant I**).
- Een variant hierop is dat er nog steeds sprake is van een individuele arbeidsovereenkomst, maar dat er voor bepaalde arbeidsvoorwaarden een **verband** wordt gelegd met een van toepassing zijnde **cao**, denk bijvoorbeeld aan het op toekennen van salarisverhogingen voor de bestuurder(s) conform die van de cao. Voorbeelden van het laatste zijn SVB en Gasunie (**variant II**).
- In bepaalde sectoren zijn **belonings- of bezoldigingscodes** opgesteld voor directeuren bestuurders met richtlijnen ten aanzien van de beloning. Voorbeelden hiervan zijn de beloningscodes voor het Middelbaar Beroeps Onderwijs, Voortgezet Onderwijs en de Hogescholen. Ook voor de directeuren bestuurders van woningcorporaties gold tot 2013 een sectorbrede beloningscode (**variant III**). Met de invoering van de WNT is de vrijheid van onderhandelen ten aanzien van de beloning in dergelijke codes ingeperkt door de WNT.

ARBEIDSVOORWAARDELIJK REGIME DIRECTEUREN BESTUURDERS: VERSCHILLENDE VARIANTEN (2/2)

- In bepaalde sectoren zijn zogenaamde Bestuurderscao's overeengekomen, namelijk het Primair Onderwijs en het Voortgezet Onderwijs. Net zoals “gewone” cao's regelen deze cao's de (meest voorkomende) arbeidsvoorwaarden van werknemers, maar de werkingssfeer is beperkt tot de specifieke werknemerscategorie “directeuren bestuurders”. Onderhandelingspartijen zijn de vereniging van toezichthouders en die van directeuren bestuurders (**variant IV**). Deze bestuurderscao's zijn verplicht voor schoolbesturen in het PO/VO, die ofwel lid zijn van de vereniging van toezichthouders respectievelijk van directeuren bestuurders. Aangezien de cao niet algemeen verbindend is verklaard, is hij facultatief voor de overige schoolbesturen.
- Voor organisaties die vallen onder de WNT wordt de maximale bezoldiging of althans het maximum daarvan **wettelijk** vastgesteld door de minister, de vertegenwoordigers van toezichthouders en directeuren bestuurders zijn geen onderhandelingspartij. Een voorbeeld hiervan is de staffelregeling Blok (**variant V**).
- Voor zover de onderzoekers bekend zijn er geen voorbeelden van cao's die volledig integraal zijn, dat wil zeggen van toepassing op alle werknemers inclusief directeuren bestuurders. Dit is dus een virtueel scenario (**variant VI**).

HUIDIGE POSITIONERING BESTUURDERS WONINGCORPERATIES

In de huidige situatie is voor directeuren bestuurders van woningcorporaties een combinatie van de geschetste varianten van toepassing:

- Directeuren bestuurders worden op individuele basis aangesteld door de toezichthouders, waarbij diezelfde toezichthouders op basis van onderhandeling de arbeidsvoorwaarden van de (individuele) directeuren bestuurders vaststellen (**variant I**).
- Voor wat betreft de bezoldiging bestaat de verplichting om te zich conformeren aan het wettelijk voorgeschreven bezoldigingsmaximum (WNT) en de in samenhang hiermee ontworpen beloningsregeling, de Blok staffelregeling Blok (**variant V**).
- Voor de arbeidsduur wordt in de Blok staffelregeling een relatie gelegd met het 'bij de verantwoordelijke gebruikelijke voltijdse dienstverband', in dit geval de arbeidsduur zoals vastgelegd in de cao woondiensten (**variant II**).

WANNEER IS SPRAKE VAN EVENWICHTIGE BELONINGSVERHOUDINGEN?

Om de centrale vraag van dit beloningsonderzoek te kunnen beantwoorden beginnen we met vast te stellen aan welke criteria moet worden voldaan om te beoordelen of sprake is van evenwichtige beloningsverhoudingen in een sector. Op grond van onze expertise is daarvan sprake wanneer de beloning van functionarissen in die sector in overeenstemming is met zowel het “WAT” als het “HOE” van de beloning.

Het “WAT”; de hieronder genoemde criteria worden standaard door Hay Group gehanteerd voor het beoordelen van de conformiteit van de beloning van een organisatie (of groep functies daarbinnen) aan een gekozen beloningsmarkt:

- De **zwaarte** van de functie; voor een directeuren-bestuurdersfunctie wordt die in hoge mate bepaald door de omvang en complexiteit van de organisatie
- De **interne** beloningsverhoudingen bij de woningcorporatie(s) (‘**internal fairness**’)
- De verhouding van de beloning bij de woningcorporaties in relatie tot een relevante vergelijkingsgroep (“**external competitiveness**”)

Het “HOE”: deze criteria zijn ingegeven door het voor woningcorporaties geldende transparantieregime uit de WNT en zijn speciaal voor dit onderzoek geformuleerd:

- Er is sprake van voldoende **transparantie** over de beloning
- Er mag op worden vertrouwd dat de toekenning correct is (**governance**)

IS IN DE SECTOR VAN DE WONINGCORPORATIES SPRAKE VAN EVENWICHTIGE BELONINGSVERHOUDINGEN? (1/2)

Hieronder beoordelen wij aan de hand van de op de vorige bladzijde genoemde criteria in hoeverre sprake is van evenwichtige beloningsverhoudingen in de woningcorporatiesector.

- De **zwaarte** van de functie; deze wordt voor de cao-functies vastgesteld door middel van een erkend systeem van functiewaardering (**Handboek** voor de cao-functies) en voor de bestuurders/topfunctionarissen met een van functiewaardering afgeleid, eenvoudig systeem met twee criteria (omvang en complexiteit van de woningcorporatie) (**Blok staffelregeling** voor de directeurs bestuurders).
- Doordat de functies met een gelijke maatstaf worden gewogen, wordt verzekerd dat binnen de sector functies van **vergelijkbare zwaarte** vergelijkbaar (**in dezelfde schaal**) worden beloond. Dit geldt in ieder geval voor de cao-functies. Ook de Blok staffelregeling is in principe herleidbaar tot functiewaardering tot en met schaal G. Voor de schalen H, I en J van de Blok staffelregeling is de beloning gelijk, ongeacht toenemende omvang en complexiteit van de corporatie/functie. Hiermee wordt voor het grootste deel van de sector 'internal fairness' gerealiseerd.
- De **marktconformiteit** van het loonebouw van de **cao** woondiensten is **hoger** in vergelijking met de mediaan van de **vergelijkingsgroep**.
- De marktconformiteit van het salaris van de **directeurs bestuurders** is **lager** in vergelijking met de mediaan van de **algemene markt**.

IS IN DE SECTOR VAN DE WONINGCORPORATIES SPRAKE VAN EVENWICHTIGE BELONINGSVERHOUDINGEN? (2/2)

- In tegenstelling tot de directeuren bestuurders uit de **vergelijkingsgroep** van arbeidsmarktconcurrenten die onder de **WNT** vallen, is de beloning van de directeuren bestuurders van de woningcorporaties gebaseerd op een aparte staffel met branchespecifieke wegingscriteria. Aangezien wij onvoldoende zicht hebben op de functiezwaartes van de betreffende directeuren bestuurders uit de vergelijkingsgroep, kunnen wij geen uitspraak doen over de marktconformiteit in vergelijking met deze groep.
- **Transparantie:** zowel het loongebouw van de cao woondiensten als de Blok staffelregeling zijn openbaar toegankelijk en transparant. De daadwerkelijke beloningen van medewerkers die onder de cao woondiensten vallen zijn niet openbaar, hetgeen gebruikelijk is voor cao's in Nederland. Ten aanzien van de beloning en bezoldiging van de directeuren bestuurders is er publicatieplicht in het jaarverslag, hier zijn de feitelijke salarissen dus wel openbaar.
- **Governance:** er bestaat geen noodzaak om externe verantwoording af te leggen met betrekking tot de daadwerkelijke beloning van een individuele medewerker die onder de cao woondiensten valt. Voor de beloning en bezoldiging van individuele directeuren bestuurders geldt een relatief strikt toezichtregime. De accountant heeft een controlerende taak en meldt overtredingen aan de minister; daarnaast oordeelt/rapporteert de accountant separaat over de toepassing van de WNT bij de gecontroleerde. Hierbij geldt een tolerantie van "0" (nihil), dat wil zeggen dat de controle minutieus plaatsvindt en er geen enkele interpretatieruimte is. Tenslotte is er het toezicht vanuit de onafhankelijke Autoriteit Woningcorporaties, die onder andere zelfstandig mag ingrijpen bij corporaties bij vermoedens van fraude of zelfverrijking.

DRAAGT HET ONDER DE CAO BRENGEN VAN DIRECTEUR BESTUURDER BIJ AAN EVENWICHTIGE BELONINGSVERHOUDINGEN? (1/3)

Op de vorige bladzijde hebben we geconcludeerd, dat op grond van onze criteria in de sector sprake is van **evenwichtige beloningsverhoudingen** op het gebied van **functiezwaarte**, **internal fairness** en **external competitiveness**. Voor de directeuren bestuurders is dat niet het geval als het uitgangspunt functiezwaarte is en vergeleken wordt met externe, niet door WNT gereguleerde sectoren (“de markt”).

Uit de grafiek op bladzijde 40 blijkt dat de loonlijnen van de cao en de staffelregeling Blok goed op elkaar aansluiten, de verhouding tussen beide beloningsregimes is evenwichtig.

Ten aanzien van **transparantie** en **governance** hebben wij geconstateerd dat de in de cao opgenomen salarisschalen transparant zijn. Feitelijke beloningen van individuele werknemers worden niet gepubliceerd en extern gecontroleerd - hetgeen ook niet gebruikelijk is. De salarissen van individuele directeuren bestuurders worden wel gepubliceerd en zijn onderwerp van een relatief strikt toezichtregime.

Op grond van het voorgaande concluderen wij dat er vanuit het oogpunt van evenwichtige beloningsverhoudingen en vanuit het oogpunt van voldoende toezicht daarop geen reden is om de huidige positionering van directeuren bestuurders en hun beloning buiten de cao woondiensten ter discussie te stellen.

Dat werken wij nader uit op de volgende pagina's.

DRAAGT HET ONDER DE CAO BRENGEN VAN DIRECTEUR BESTUURDER BIJ AAN EVENWICHTIGE BELONINGSVERHOUDINGEN? (2/3)

Zoals wij in ons overzicht van de verschillende varianten van arbeidsvoorwaardelijke regimes voor directeuren bestuurders hebben aangegeven, is het in Nederland hoogst **ongebruikelijk** om deze onder de werkingssfeer van dezelfde cao als die voor de werknemers te laten vallen (variant I).

De belangrijkste reden daarvoor is dat hun rol op een aantal cruciale punten afwijkt van die van de "gewone" werknemers. De directeur bestuurder heeft een **afwijkende verantwoordelijkheid** en **gezagsverhouding**. Het plaatsen van de directeur bestuurder in dezelfde cao en daarmee onder hetzelfde rechtspositionele en arbeidsvoorwaardelijke regime (of kader), kan in de opvatting van Hay Group resulteren in een potentieel **belangenconflict** en **integriteitsissue** of tenminste de schijn daarvan oproepen.

Daar komt bij dat de cao woondiensten wordt afgesloten door **Aedes vereniging van woningcorporaties** en de vakorganisaties **FNV, CNV Vakmensen** en **De Unie**. Zij vertegenwoordigen noch de directeuren bestuurders in hun hoedanigheid als "werknemer", noch de toezichthouders in hun hoedanigheid als "werkgever". De vertegenwoordigers van de directeuren bestuurders en van de toezichthouders, **NVBW** en de **VTW** zijn **niet** als contractpartij **betrokken** bij de cao woondiensten en hebben aangegeven geen animo hiervoor te hebben.

DRAAGT ONDER CAO BRENGEN VAN DIRECTEUR BESTUURDER BIJ AAN EVENWICHTIGE BELONINGSVERHOUDINGEN? (3/3)

- Dan is er nog de variant van de **bestuurders-cao** (variant IV). Een dergelijke specifiek voor de doelgroep af te sluiten cao kan het aan collectieve regelingen eigen voordeel van gebruiksgemak, uniformiteit en consistentie hebben (“je regelt het in één keer voor iedereen op dezelfde manier”). Maar ook hier geldt dat binnen de sector de beloning en bezoldiging voor directeuren bestuurders al bij wet geregeld is.
- Daar komt bij dat de bestuurders-cao zal moeten worden afgesloten tussen de vertegenwoordigers van de directeuren bestuurders en van de toezichthouders, de NVBW en de VTW. Wij hebben in de gesprekken met hun vertegenwoordigers kunnen vernemen dat zij zeker bereid zijn mogelijkheden tot optimalisatie van met name de secundaire arbeidsvoorwaarden voor directeuren bestuurders te onderzoeken. Verdere regulering/collectivisering is daarbij geen doel op zich. De VTW streeft juist naar maatwerk en vindt dat er moet ruimte blijven voor Raden van Commissarissen en bestuurders om afspraken te maken.