



> Evaluatie Adviesregeling Izeboud

**Adviesregeling Arbeidsvoorwaarden
Statutair Directeur Woningcorporaties**

Evaluatie Adviesregeling Izeboud

**Evaluatie Adviesregeling Arbeidsvoorwaarden
Statutair Directeur Woningcorporaties**

Een uitgave van de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties
en Aedes vereniging van woningcorporaties

Samenstelling: Paul van Waning, Amanda Hogenes, Jan Jaap Kolkman
(Bureau Vannimwegen, www.vannimwegen.nl)

Eerste druk, 2009

Vormgeving omslag: Coers & Roest ontwerpen bno, Arnhem

Druk: Zoeterhage, Zoetermeer

ISBN/EAN: 978-90-812392-7-1

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	5
Samenvatting en aanbevelingen	7
1. Inleiding	11
1.1 Aanleiding	11
1.2 Onderzoeksopzet	11
1.3 Profiel van de respondenten	13
1.4 Begeleidingscommissie en onderzoeksteam	13
1.5 Schematische weergave van de adviesregeling	15
2. Uitkomsten en aanbevelingen	17
2.1 Algemeen	17
2.2 Toepassing van de Adviesregeling	17
2.3 Functieweging	18
2.3.1 Parameters functiezwaarte en hun onderlinge weging	18
2.3.2 Functiegroepindeling; bepaling Total Cash	22
2.4 Beloning	28
2.4.1 Referentiemarkten	28
2.4.2 Vaste beloning	29
2.4.3 Variabele beloning	30
2.4.4 Prestatieafspraken, prestatiebeoordeling	33
2.5 Overige onderwerpen	33
2.5.1 Transparantie	33
2.5.2 Pas toe of leg uit	34
Bijlagen	
I: Begrippenlijst	37
II: Diepte-interviews: overzicht en deelnemers	39
III: Verantwoording en betrouwbaarheid onderzoek	41
IV: Respons enquête onder directeuren	43
V: Respons enquête onder toezichthouders	44
VI: Resultaten enquête onder directeuren: tabellen naar omvang van de corporatie	45
VII: Resultaten enquête onder toezichthouders: tabellen naar omvang van de corporatie	51

Voorwoord

In juli 2004 verscheen de Adviesregeling Arbeidsvoorwaarden Statutair Directeur Woningcorporaties (Adviesregeling Izeboud). De regeling biedt toezichthouders en bestuurders ondersteuning bij het overeenkomen van de arbeidsvoorwaarden van de bestuurders. In april 2006 werd een herziene versie uitgebracht, op basis van het advies van de commissie Thung ("Adviesregeling-Izeboud nader bekeken"). De herziene versie vormt een verduidelijking van de oorspronkelijke adviesregeling.

Aanvankelijk was een evaluatie van de adviesregeling gepland in juli 2006, twee jaar na de introductie van de regeling. De commissie Thung was echter van mening dat voor een bredere evaluatie van de Izeboud-regeling eerst meer ervaring met de herziene versie van de regeling moest worden opgedaan.

Drie jaar later was dat volgens ons het geval. In januari 2009 hebben wij daarom gezamenlijk opdracht gegeven aan managementadviesbureau Vannimwegen tot het opzetten en uitvoeren van het evaluatieonderzoek. Met het onderzoek willen wij nagaan in welke mate en op welke wijze de Adviesregeling Izeboud door toezichthouders en directeur-bestuurders wordt gebruikt. Ook moet het onderzoek duidelijk maken of er aanleiding is de regeling aan te passen en zo ja, aanbevelingen doen in welke richting de aanpassingen zouden moeten gaan.

De begeleidingscommissie – met vertegenwoordigers vanuit zowel VTW als Aedes – heeft het verloop van het onderzoek als zeer boeiend en enerverend ervaren.

Het evaluatieproces en de resultaten van de evaluatie staan in dit boekje helder en uitgebreid beschreven. Volgens ons bieden de uitkomsten genoeg stof tot nadenken. Wij zijn ervan overtuigd dat onze leden dat ook vinden en dat zij de discussie over de resultaten en de betekenis hiervan voor de (toekomstige) honorering van corporatiebestuurders, met verve met elkaar en hun respectievelijke verenigingen willen aangaan.

Heino van Essen
Voorzitter VTW

Marc Calon
voorzitter Aedes

Samenvatting en aanbevelingen

Samenvatting

Bij de evaluatie van de **Adviesregeling Arbeidsvoorwaarden statutair directeur woningcorporaties** - naar de voorzitter van de commissie die de regeling ontwikkeld heeft ook wel de Izeboudregeling genoemd - gaat het om twee vragen: wordt de regeling toegepast en hoe wordt deze toegepast? Niemand kan ontkennen dat de salarissen van bestuurders van woningcorporaties, zorginstellingen, onderwijsvoorzieningen, kortom organisaties met een semi-publieke taakstelling, de laatste tijd onderdeel zijn van soms heftig maatschappelijk debat. In dat licht bezien zullen de resultaten van deze evaluatie voor zowel VTW als Aedes een bouwsteen vormen voor de discussie over de toekomstige beloningen van directeur-bestuurders van woningcorporaties.

Het lijkt er bij het onderzoek op dat niet algemeen bekend is dat de toepassing van de Adviesregeling gekoppeld is aan de toepassing van de **Governance Code Woningcorporaties**, die op 1 januari 2007 in werking is getreden. In Principe II.2 van die Code staat dat "het bezoldigingsbeleid (van bestuurders) wordt vastgesteld met inachtnaam van de aanbevelingen van het advies arbeidsvoorwaarden statutair directeurs woningcorporaties ...". De Code is bindend voor alle Aedes- en VTW-leden. Waarmee dus ook de Adviesregeling bindend is.

Voor wat betreft het **gebruik van de regeling** geldt dat 65% van de corporaties de Adviesregeling integraal gebruikt, dus zowel voor de functiezwaartebepaling van de bestuurders als voor de vaststelling van de hoogte van hun beloning. Rond 70% gebruikt de Adviesregeling op onderdelen. Met andere woorden 30% van de woningcorporaties gebruikt de geadviseerde regeling niet. Zij gebruiken doorgaans andere resp. oudere regelingen (CAO, Peters I, etc.). Dat heeft vaak met de wens tot voortzetting van lopende arbeidsovereenkomsten te maken. Overigens moet daarbij aangetekend worden dat dit lang niet altijd leidt tot betere arbeidsvoorwaarden van de bestuurder. Ook zijn er op onderdelen interpretatieproblemen (de regeling wordt niet volledig begrepen) en toepassingsproblemen (een andere beloningspraktijk prevaleert of is arbeidsrechtelijk onvermijdelijk).

De houding ten opzichte van de huidige **functiezwaartebepaling** kan het best met "welwillend" getypeerd worden. De tevredenheid is matig, zo rond de 40 procent, maar de ontevredenheid is zeker niet groot (rond de 20 procent, met een uitschieter naar 31 procent). Er blijkt uit de antwoorden weliswaar diffuse kritiek op de representativiteit van de parameters en de juistheid van de wegingsfactoren maar tegelijkertijd is er ook het inzicht dat meer verfijnde parameters en een andere weging ook tot een meer ingewikkelde regeling leiden en dat andere parameters dan de huidige ook weer hun eigen andere nadelen zullen hebben.

Er bestaan uiteenlopende meningen over de sectoren waaraan de volkshuisvesting zich zou moeten spiegelen. De enquête wijst uit dat tussen 60% van de directeurs en 54% van de toezichthouders de huidige **referentiemarkten** (die van semi-publieke organisaties) goed vinden. Bij eliminering van de categorieën 'n.v.t.' en 'anders' is dat zelfs gemiddeld circa 75%. Dit lijkt een voldoende draagvlak. Het concept **Total Cash** wordt door de meerderheid van de gebruikers positief beoordeeld. Gemiddeld genomen over toezichthouders en directeurs past 60% van de respondenten het concept toe.

Daarvan geeft ruim de helft aan er tevreden mee te zijn (32%), eenderde is neutraal (22%) en de rest (6%) is ontevreden.

Een Total Cash boven de bovengrens van de toepasselijke functiegroep komt in eenderde (enquête onder directeuren) van de gevallen voor. In driekwart van die gevallen (enquête onder directeuren) is dat historisch gegroeid door een eerder in een bestuursfunctie binnen de volkshuisvesting verkregen beloningsniveau.

Directeuren kiezen soms bij wijze van honorering voor extra pensioendotaties of premievrij pensioen. In circa 30% van de gevallen waarin zowel het Totaal Vast Inkomen als het werkgeversdeel pensioenkosten in de enquête waren ingevuld, dus de gevallen waarvan vastgesteld kon worden of hier sprake van is, bleek dit voor te komen. Dat hoeft op zich nog niet tot een bovenmatige Total Cash te leiden, net zo min als een bovenmatige Total Cash perse het gevolg van extra pensioendotaties hoeft te zijn. Behalve voor de berekening van de Total Cash is verder geen onderzoek gedaan naar de extra pensioendotaties.

*Voor de bepaling van de ontwikkeling van de **vaste beloning** wordt in circa 80% van de gevallen teruggegrepen op herkenbare patronen zoals indexatie en het gebruik van schaaltraden.*

*Slechts 40% van de corporaties gebruikt het instrument van **variabele beloning** voor hun bestuurders. Een kleine 50% van zowel directeuren als toezichtouders geeft aan dat variabele beloning in hun ogen niet past bij maatschappelijke ondernemingen zoals woningcorporaties. Die vorm van beloning wordt ook als opmaat naar suboptimaal gedrag van de bestuurder gezien ('een perverse prikkel'). Circa 35% vindt een prestatiegerelateerde bonus een juiste prikkel.*

Bij meer dan de helft van de directeur-bestuurders is in 2007 minder dan de maximaal haalbare variabele beloning toegekend. Toekenning is dus bepaald geen automatisme.

Vanwege de ervaren ingewikkeldheid van de Adviesregeling op het gebied van variabele beloning, worden vooral eigen varianten van de regeling toegepast.

*Periodieke **functionerings- en beoordelingsgesprekken** zijn gemeengoed, maar deze hebben niet altijd financiële consequenties in de vorm van variabele beloning. Het formuleren van de juiste prestatieafspraken blijft een probleem waarmee toezichthouders en bestuurders worstelen.*

***Verantwoording** over de arbeidsvoorwaarden van de directeur-bestuurders wordt meestal (80%) afgelegd, maar de vergelijkbaarheid van gegevens is nog een probleem. Rond de 60% van de respondenten geeft aan de beloning van bestuurders in het jaarverslag (2007) te hebben gepubliceerd overeenkomstig het schema 'Verantwoording van de bestuurdersbeloning' in de door Aedes in januari 2007 gepubliceerde 'Checklist governance in het jaarverslag'. Ruim 20% publiceerde alleen de Total Cash.*

*Het '**pas toe of leg uit**' principe, dus of op de website en in het jaarverslag is uitgelegd waarom de Adviesregeling niet of op onderdelen niet gevolgd is (als dat zo is), wordt door rond 15% van de respondenten gevolgd.*

De **algemene conclusie** van dit onderzoek is dat de regeling weliswaar op ruime schaal toegepast wordt maar dat de groep van gebruikers nog aanzienlijk vergroot kan worden.

En verder dat de wijze waarop de regeling toegepast wordt verbeterd kan worden indien

- de regeling meer als concreet instrument gepresenteerd zou worden dan als abstracte methode: meer stappenplan en leidraad, minder filosofie en achtergrond;
- de regeling voor wat betreft het beloningsgedeelte (vast/variabel) versimpeld wordt.

Deze rapportage is opgesteld vanuit de veronderstelling dat Aedes en VTW naar aanleiding van het evaluatieonderzoek zullen nagaan of zij de Adviesregeling Izeboud willen aanpassen en, zo ja, dat zij een commissie de opdracht zullen geven tot een gewijzigde arbeidsvoorwaardenregeling te komen. De aanbevelingen in deze rapportage zijn bedoeld als input voor deze commissie.

Aanbevelingen

Hieronder volgt een opsomming van de aanbevelingen zoals die in de verschillende paragrafen van deze rapportage zijn opgenomen.

Toepassing van de Adviesregeling

Stimuleer de toepassing van de Adviesregeling, met name bij kleine en grote woningcorporaties.

Maak daarbij gebruik van de aanbeveling in paragraaf 2.5.2.

over het principe "Pas toe of leg uit".

Functiezwaarte-parameters

- Kom bij de aanpassing van de Adviesregeling tot een aanscherping van de huidige parameters en wegingsfactoren, zodat die recht doen aan het huidige werkgebied en de huidige opgaven van corporaties. Heroverweeg met name de beide parameters over verhuureenheden in transitie.
- Blijf streven naar kwantificeerbaarheid en verifieerbaarheid van de parameters en eenvoud van de totale functieweging.
- Zoek voor de bepaling van parameters aansluiting bij gegevens die al bij corporaties worden opgevraagd (Corpodata).
- Heroverweeg de bepaling dat bij een tweehoofdig collegiaal directiemodel beide bestuurders ieder minder dan 100% van de functiezwaartepunten van de totale directiefunctie krijgen toegewezen. Heroverweeg eveneens het percentage bij een meerhoofdig collegiaal directiemodel.

Total Cash

Verduidelijk in de toekomstige regeling hoe bij de vaststelling van de Total Cash omgegaan moet worden met pensioenpremies, de waarde van het privégebruik van de bedrijfsauto en vergoedingen.

Bepaling functiezwaarte en functiegroep

- Bevorder dat de bepaling van functiezwaartepunten, de bepaling van de functiegroep en de vaststelling van de Total Cash op de juiste wijze gebeurt.
- Benadruk dat er zeker bij de aanstelling van nieuwe bestuurders geen redenen kunnen zijn om de regeling niet toe te passen.

Referentiemarkten

Handhaaf de huidige referentiemarkten. Verwijs naar de uitvoerige uitleg en toelichting rond dit thema in de in 2006 herziene Adviesregeling

Leg uit wat aanpassing van de loonlijn inhoudt en waarom deze in 2008 niet heeft plaatsgevonden.

Ontwikkeling vaste beloning

Leg duidelijker dan tot dusverre uit dat de ontwikkeling van het vaste inkomen (uitsluitend) afhangt van de wijze waarop de directeur zich ontwikkelt in zijn functie. Leg daarbij de link naar competentie management zoals dat in veel corporaties wordt toegepast. Biedt tips en handvatten voor de vertaling van competentie management naar beloning.

Berekening variabele beloning

Kies bij aanpassing van de Adviesregeling voor één van de twee opties:

Ofwel: handhaaf de huidige regeling maar geef meer toelichting met schema's en voorbeelden ten behoeve van beter gebruik; schrap bovendien de 30% variant.

Ofwel: vereenvoudig de regeling tot een van het Totaal Vast Inkomen (TVI) losstaande bonusregeling met als beperking: $(TVI + \text{bonus}) < \text{Total Cash}$.

Vervang de complex aandoende TVI-tabellen door een rekenschema.

Prestatieafspraken

Biedt tips en handvatten voor het omgaan met prestatieafspraken en prestatiebeoordeling in de vorm van een "best practices guide"; werk daartoe bijlagen nr. 1 en 2 van de Adviesregeling, deel 2, uit.

Geef aandacht aan vormen van prestatieafspraken en prestatiegerichte beloning die gebaseerd zijn op lange termijn doelstellingen in plaats van op jaarlijkse.

Beloningsvergelijking

Maak een duidelijk overzicht over hoe de verschillende presentatiewijzen van beloning zich ten opzichte van elkaar verhouden:

- volgens de Adviesregeling Izeboud;
- volgens de Aedes checklist governance in het jaarverslag;
- volgens de WOPT (Wet Openbaarmaking uit Publieke middelen gefinancierde Topinkomens);
- volgens de zgn. Balkenende-norm.

Stel één uniforme en eenduidige wijze van presenteren voor.

Pas toe of leg uit

Benadruk dat de Adviesregeling door de koppeling met de Governance Code bindend is. Geef duidelijk aan welke onderdelen van de regeling pertinent gevolgd moeten worden. Geef aan bij welke onderdelen welke uitzonderingen gemaakt kunnen worden en welke motivaties geaccepteerd kunnen worden. Maak daar in verenigingsverband handhavingafspraken over.

Wijzig in ieder geval de term Adviesregeling in een benaming die minder de suggestie van vrijblijvendheid geeft.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

De Adviesregeling Arbeidsvoorwaarden Statutair Directeur Woningcorporaties (Adviesregeling Izeboud) is in juli 2004 verschenen. De regeling biedt toezichthouders en bestuurders ondersteuning bij het overeenkomen van de arbeidsvoorwaarden van de bestuurders.

In april 2006 is een herziene versie uitgebracht, op basis van het advies van de commissie Thung ("Adviesregeling-Izeboud nader bekeken"). De herziene versie vormt een verduidelijking van de oorspronkelijke adviesregeling.

Aanvankelijk was een evaluatie van de adviesregeling gepland in juli 2006, twee jaar na introductie van de regeling. De commissie Thung was echter van mening dat voor een bredere evaluatie van de Izeboud-regeling eerst meer ervaring met de herziene versie van de regeling moest worden opgedaan.

Drie jaar later is dat volgens Aedes (de vereniging van woningcorporaties) en de VTW (de vereniging van toezichthouders in woningcorporaties) het geval. Zij hebben gezamenlijk opdracht gegeven voor dit evaluatieonderzoek.

Het evaluatieonderzoek heeft tot doel na te gaan in welke mate en op welke wijze de Adviesregeling Izeboud door toezichthouders en directeur-bestuurders wordt gebruikt. Het is ook bedoeld om na te gaan of er aanleiding is de regeling aan te passen en zo ja aanbevelingen te doen in welke richting die aanpassingen zouden moeten gaan.

Het evaluatieonderzoek vond plaats in de periode van februari 2009 tot en met juni 2009 en is uitgevoerd door Vannimwegen, managementadviesbureau uit Amsterdam op het gebied van bouwen en wonen.

1.2 Onderzoeksopzet

Het onderzoek dat tot deze rapportage heeft geleid bestond uit twee delen:

- *Kwantitatief onderzoek door middel van een enquête*
In samenspraak met de met het oog op het onderzoek ingestelde begeleidingscommissie werd een vragenlijst voor een enquête opgesteld. Die vragenlijst werd aan alle voorzitters van Raden van Commissarissen/Toezicht van woningcorporaties gestuurd en aan de bestuurders van alle woningcorporaties die lid zijn van Aedes.
- *Kwalitatief onderzoek door middel van diepte-interviews*
Om meer kleuring te geven aan de achtergronden van de uitkomsten van de enquête werd een aantal diepte-interviews met voorzitters van Raden van Commissarissen/Toezicht en directeur-bestuurders gehouden.

Enquête

De enquête over de Adviesregeling Izeboud werd wat betreft de voorzitters van de Raden van Commissarissen/Toezicht gecombineerd met een enquête onder deze zelfde groep over de Governance Code Woningcorporaties. Van de voor de enquête benaderde voorzitters vulden 199 de gecombineerde vragenlijst in, wat bij een totaal aantal corporaties van 431 resulteert in een respons van 46,2%.

Van de benaderde directeur-bestuurders vulden 220 de vragenlijst over de Adviesregeling Izeboud in, wat resulteert in een respons van 51,0%.

Deze respons leidt voor beide groepen tot statistisch betrouwbare uitspraken met voor respectievelijk bestuurders en toezichthouders een betrouwbaarheidspercentage van respectievelijk 96% en 94%. De foutenmarge bedraagt in beide gevallen rond de 5%. Voor de onderscheiden deelpopulaties (naar bijvoorbeeld regio of omvang) geldt dat slechts richtinggevende uitspraken kunnen worden gedaan met vrij grote foutenmarges en een laag betrouwbaarheidspercentage (zie hiervoor bijlage III).

Er zijn verschillen in uitkomsten tussen de antwoorden van bestuurders en toezichthouders. Toch zijn deze in zijn algemeenheid zo gering, dat van een significant verschil geen sprake is. Daarom wordt ten behoeve van de leesbaarheid van dit rapport meestentijds gebruik gemaakt van de uitkomsten van één van de twee onderzoeken. In gevallen waarin wel sprake is van significant afwijkende uitkomsten in de twee enquêtes wordt daar expliciet melding van gemaakt.

Niet alle respondenten hebben alle vragen (volledig) ingevuld. Vandaar dat het aantal respondenten waarop de uitkomsten van de enquête gebaseerd zijn per vraag verschilt. In de tabellen in de bijlagen VI en VII is bij elke kolom vermeld, wat de basis is van de aangegeven procentuele uitkomsten.

Diepte-interviews

In totaal werden gesprekken gevoerd met 17 voorzitters van Raden van Commissarissen en 19 directeur-bestuurders.

Bij de selectie van gesprekspartners voor de diepte-interviews is rekening gehouden met een evenwichtige spreiding van de betrokken woningcorporaties, zowel naar omvang als naar geografische ligging. De corporaties werden daartoe in vijf grootte klassen verdeeld, naar het aantal verhuureenheden¹: tot 1.800, van 1.800 tot 4.000, van 4.000 tot 10.000, van 10.000 tot 25.000 en meer dan 25.000. Voor de beoogde geografische spreiding werd rekening gehouden met de provincies respectievelijk regio's van de vestiging en activiteiten van de betrokken corporaties. De interviewpartners zijn deels geselecteerd uit een lijst met respondenten op de enquête die in hun vragenlijst hadden aangegeven bereid te zijn om aan een interview deel te nemen en deels willekeurig geselecteerd uit een lijst met alle corporaties in Nederland.

De groepen geïnterviewden waren samengesteld zoals weergegeven in bijlage II. Daar staan ook de namen van de deelnemers aan de interviews vermeld.

¹ Conform de NRV indeling aanvang 2009

1.3 Profiel van de respondenten

De kenmerken van de bestuurders en hun corporaties op basis van de uitkomsten van de enquête onder directeuren komen vrijwel overeen met die op basis van de uitkomsten van de enquête onder toezichthouders; ze worden hier daarom niet apart beschreven.

Van de bestuurders is 90% man en 10% vrouw, meer dan 75% van hen is ouder dan 50 jaar. Van de bestuurders is 36% in of na 2004 bestuurder geworden. De helft van de corporaties heeft zijn werkgebied in de Randstad, de andere helft daarbuiten. Het type werkgebied is van 40% van de corporaties stedelijk gebied en van ook 40% plattelandsgebied, van de resterende 20% beide soort werkgebieden. Van de corporaties heeft ruim 10% een vrijwilligersbestuur, de respons vanuit die corporaties is niet verwerkt in de enquêteresultaten. De resterende corporaties hebben voor het overgrote deel (75% van de respons) een enkele directeur-bestuurder, een kleine 15% heeft meerdere bestuurders.

1.4 Begeleidingscommissie en onderzoeksteam

Begeleidingscommissie

Het evaluatieonderzoek werd begeleid door een commissie bestaande uit de volgende personen:

- Robert Blom, bestuurslid VTW en voorzitter RvC Woonbedrijf SWS.Hhvl, Eindhoven
- Gerlof van Dijk, senior adviseur Werkgeverszaken Aedes
- Rein Hagenars, directeur-bestuurder Wonen Noordwest Friesland, Sint Annaparochie
- Albert Kerssies, directeur VTW
- Marian Louppen, bestuurslid VTW en lid RvC Vivare, Arnhem
- Reinoud Rijntjes, bestuurslid VTW en vice-voorzitter RvC Union, Oud-Beijerland
- Arjan Schakenbos, bestuursvoorzitter Woonstad Rotterdam
- Bob van Zijll, directeur-bestuurder Pré Wonen, Velsbroek

Robert Blom is in de nacht van donderdag op vrijdag 10 juli 2009 onverwacht overleden. Met zijn constructief-kritische opstelling heeft hij een waardevolle bijdrage geleverd aan het werk van de begeleidingcommissie.

Onderzoeksteam

Het onderzoeksteam van Vannimwegen bestond uit Amanda Hogenes, Jan Jaap Kolkman en Paul van Waning. Dit team is voor de interviewronde aangevuld met Mario Damen, Johan van Hoof en Wim de Wildt.

De statistische bewerking van de verzamelde gegevens heeft plaatsgevonden door STRABO, bureau voor onderzoek en marktinformatie.

Noot over de betekenis van veelvoorkomende begrippen

Met Adviesregeling Izeboud, de Adviesregeling, de Izeboud-regeling wordt steeds bedoeld de Adviesregeling Arbeidsvoorwaarden Statutair Directeur Woningcorporaties.

Met 'directeur(en)', of 'bestuurder(s)' wordt steeds bedoeld directeur-bestuurder(s).

Met 'toezichthouders' worden bedoeld (leden van) de Raad van Commissarissen of Raad van Toezicht.

Met 'Raad van Commissarissen' wordt eveneens Raad van Toezicht bedoeld.

Als afkorting voor 'Raad van Commissarissen' wordt gebruikt 'RvC'.

Het onderzoek onder toezichthouders heeft plaatsgevonden onder de voorzitters van de Raad van Commissarissen; wanneer bij de onderzoeksresultaten gesproken wordt over de toezichthouders wordt impliciet gesproken over de (mening van) de voorzitters.

Bij de verwijzing naar de vragen uit de enquête wordt eenvoudigheidshalve steeds het nummer genoemd uit de versie van de vragenlijst die aan de directeur-bestuurders is gestuurd.

Het corresponderende nummer uit de gecombineerde vragenlijst Governance Code Woningcorporaties - Adviesregeling Izeboud, zoals die aan de voorzitters van de Raden van Commissarissen is gestuurd, is steeds 31 hoger (vraag 5 is vraag 36 uit de gecombineerde lijst).

1.5 Schematische weergave van de adviesregeling

Hoe werkt de regeling, welke begrippen worden er gehanteerd ?

(In het hoofdstuk Uitkomsten en Aanbevelingen wordt in detail op een aantal stappen ingegaan. Een aantal van de hieronder genoemde begrippen is omschreven in de Begrippenlijst in bijlage I).

Stap 1: Bepaal de functiezwaarte

De functiezwaarte wordt weergegeven door het aantal **FZD-punten** (FZD = FunctieZwaarte Directie). Er wordt gebruik gemaakt van **parameters** of differentiërende factoren, die kenmerkend zijn voor de complexiteit van de corporatie en dus ook voor die van de functie van bestuurder van die corporatie. Deze hebben niets te maken met hoe goed de bestuurder presteert, alleen met hoe zwaar zijn functie is. De parameters zijn: aantal verhuureenheden, dynamiek van de vastgoedportefeuille (aantal en vastgoedwaarde van de verhuureenheden in transitie), positie in het krachtenveld (omgevingsfactoren en marktinfluss).

Voor elke parameter wordt een aantal FZD-punten bepaald, gebruikmakend van tabellen in de Adviesregeling. Uitgaande van de afzonderlijke aantallen FZD-punten per parameter wordt met behulp van weging (verschillende **wegingsfactoren** per parameter) een totaal aantal FZD-punten berekend. Bij een meerhoofdige directie wordt het aantal FZD-punten per bestuurder gereduceerd.

Stap 2: Bepaal de functiegroep

Het totaal aantal FZD-punten leidt via een tabel tot de **functiegroep** (er zijn er negen, met de letters A t/m I) waarin de bestuurder wordt ingedeeld. In de tabel staat per functiegroep de range waarbinnen de totale beloning van de bestuurder (**TC = Total Cash**) moet blijven.

Stap 3: Kom een Total Cash voor de bestuurder overeen

Houd daarbij rekening met de kennis en ervaring die de bestuurder heeft.

Stap 4: Kom de verdeling vast/variabel inkomen binnen de overeengekomen Total Cash overeen

Voor vast inkomen geldt het begrip **TVI = Totaal Vast Inkomen**. De hoogte van het **variabele inkomen** is vrij te kiezen. Indien voor een deels variabel inkomen gekozen wordt gelden als meest voor de hand liggende opties: maximaal 10%, 15%, 20%, 30% van het TVI.

Stap 5: Bereken het TVI en het variabele inkomen bij de overeengekomen verdeling vast/variabel

Uit die berekening volgt het variabele inkomen zowel bij "at target"-functioneren (de bestuurder voldoet aan de te maken prestatieafspraken) als bij "excellent" functioneren (de bestuurder presteert boven de overeengekomen prestatieafspraken).

Stap 6: Kom prestatieafspraken overeen

In tegenstelling tot de parameters bij stap 1 gaat het hier niet om kenmerken van de corporatie maar om door de onder leiding van de bestuurder bereikte resultaten van de corporatie.

Stap 7: Prestatiebeoordeling

Getoetst wordt in hoeverre de bestuurder de afgesproken prestaties daadwerkelijk heeft behaald; dat bepaalt de mate waarin het variabele inkomen wordt toegekend.

2. Uitkomsten en aanbevelingen

2.1 Algemeen

In de hierna volgende hoofdstukken worden de resultaten en aanbevelingen naar aanleiding van de enquête en de diepte-interviews beschreven.

Elke paragraaf begint met een kort samenvattend statement passend bij de uitkomsten van het onderwerp.

Als daar aanleiding voor is wordt vervolgens toegelicht wat de inhoud van het onderdeel van de Adviesregeling is waar de paragraaf betrekking op heeft.

Daarna worden de uitkomsten van de enquête becommentarieerd, met daarbij de inkleuring vanuit de interviews. De uitkomsten van de enquête zijn in tabelvorm in bijlage VI en VII weergegeven.

De paragraaf wordt besloten met een aanbeveling, voor zover die te geven is.

Aanbevelingen worden geformuleerd vanuit de veronderstelling dat er mede naar aanleiding van dit evaluatieonderzoek een nieuwe versie van de Arbeidsvoorwaarden-regeling zal worden opgesteld. Daarvoor wordt de term 'toekomstige regeling' gebruikt.

2.2 Toepassing van de Adviesregeling

Rond 65% van de corporaties gebruikt de Adviesregeling integraal, dus zowel voor de functiezwaartebepaling van de bestuurders als voor de vaststelling van de hoogte van hun beloning. Rond 70% gebruikt de Adviesregeling op onderdelen.

De rest gebruikt doorgaans andere resp. oudere regelingen (CAO Woondiensten, Peters I, etc.).

Dat heeft vaak met de wens tot voortzetting van lopende arbeidsovereenkomsten te maken.

Op onderdelen zijn er interpretatieproblemen (de regeling wordt niet volledig begrepen) en toepassingsproblemen (een andere beloningspraktijk prevaleert of is arbeidsrechtelijk onvermijdelijk).

De Adviesregeling wordt door corporaties niet altijd voor alle aspecten van de vaststelling van de arbeidsvoorwaarden van bestuurders gebruikt, soms alleen voor functiezwaartebepaling, bepaling van het beloningsniveau of van de variabele beloning.

De enquête wijst uit dat rond 70% van de respondenten de Adviesregeling op onderdelen toepast.

Bij analyse van de resultaten van de vragen 14 (functieweging) en 20 (beloning) blijkt dat bij de bepaling van de arbeidsvoorwaarden van ongeveer 65% van de directeur-bestuurders de regeling zowel voor functieweging als beloning, *dus integraal*, toegepast wordt. In onderstaande tabel wordt dat percentage gepreciseerd. De uitkomsten zijn uitgesplitst naar directeuren respectievelijk toezichthouders als respondenten en naar de omvang van de corporatie:

Aantal verhuureenheden	Directeuren		Toezichthouders	
0 – 1.800	50%	n = 46	37%	n = 52
1.800 – 4.000	71%	n = 48	62%	n = 52
4.000 – 10.000	71%	n = 83	83%	n = 59
10.000 – 25.000	79%	n = 33	76%	n = 29
25.000 of meer	52%	n = 27	58%	n = 19
Totaal	66%	n = 237	63%	n = 211

Degenen die de regeling niet toepassen hanteren de CAO Woondiensten, de regeling Peters I, IMF Schaal 18 en hoger of hebben een extern bureau over de beloning laten adviseren (voor een toelichting op deze begrippen: zie bijlage I).

De kleine corporaties, met 0 – 1.800 verhuureenheden, passen de Adviesregeling aanzienlijk minder vaak toe; de CAO als arbeidsvoorwaardenregeling scoort daar veel hoger dan bij alle corporaties samen.

De (zeer) grote corporaties scoren ook lager; zij hanteren daarentegen vaker de regeling Peters I en laten zich door een extern bureau adviseren.

Uit de interviews is gebleken dat corporaties de regeling of onderdelen daarvan niet altijd in de zuivere vorm toepassen. Soms hanteren zij een aanpak in de geest van de Izeboud-regeling.

Aanbeveling

Stimuleer de toepassing van de Adviesregeling, met name bij kleine en grote woningcorporaties. Maak daarbij gebruik van de aanbeveling in paragraaf 2.5.2. over het principe “Pas toe of leg uit”.

2.3 Functieweging

2.3.1 Parameters functiezwarte en hun onderlinge weging

Adviesregeling: deel 2, hoofdstuk 2

Enquête: vragen 14 t/m 19

De houding ten opzichte van de huidige functieweging kan het best met “welwillend” getypeerd worden. De tevredenheid is matig maar de ontevredenheid is niet groot. Er is weliswaar diffuse kritiek op de representativiteit van de parameters maar tegelijkertijd is er ook het inzicht dat meer verfijnde parameters ook tot een meer ingewikkelde regeling leiden en dat andere parameters dan de huidige ook weer hun eigen andere nadelen zullen hebben.

Izeboud-regeling

De Adviesregeling Izeboud kent vier parameters ofwel differentiërende factoren die bepalend zijn voor de zwaarte van de functie. Dat zijn:

1. het aantal verhuureenheden;
2. het aantal verhuureenheden in transitie, als percentage van het totaal aantal verhuureenheden;
3. de waarde van de verhuureenheden in transitie;
4. de positie in het krachtenveld, gepreciseerd in omgevingstypering en marktinvoel.

Aan elke parameter is een wegingsfactor toegekend. De wegingsfactoren bepalen de mate waarin elke parameter bijdraagt tot de functiezwaarte. De functiezwaarte wordt uitgedrukt in een aantal functiezwaartepunten (FZD: FunctieZwaartepunten Directie). Het aantal functiezwaartepunten biedt de koppeling naar het loongebouw.

Gebruik

Op de vraag waarop de weging of zwaartebepaling van de functie van de bestuurder is gebaseerd antwoordt 70% van de directeuren en 68% van de toezichthouders dat dit de Adviesregeling Izeboud is. De scores van andere methodes (Peters I, CAO, IMF schaal 18+ en adviesbureaus) liggen bij deze vraag allen (ruim) onder de 10%. In de grootteklasse tot 1.800 vhe is het aandeel Adviesregeling Izeboud rond de 50%. De CAO neemt daar een aandeel van rond de 20% in.

Tevredenheid

De tevredenheid over de parameters en de daaraan gekoppelde wegingsfactoren, zoals die uit de enquête naar voren komt, is in onderstaande tabellen weergegeven:

	Directeur-bestuurders		
	Tevreden	Neutraal	Ontevreden
1. Aantal vhe	56%	27%	17%
2. Aantal vhe in transitie	45%	30%	25%
3. Waarde vhe in transitie	33%	36%	31%
4. Positie in het krachtenveld	55%	30%	15%
Onderlinge zwaarte van parameters	30%	48%	22%

	Toezichthouders		
	Tevreden	Neutraal	Ontevreden
1. Aantal vhe	60%	33%	8%
2. Aantal vhe in transitie	52%	37%	12%
3. Waarde vhe in transitie	34%	47%	19%
4. Positie in het krachtenveld	48%	40%	12%
Onderlinge zwaarte van parameters	34%	52%	14%

Wat opvalt is het betrekkelijk hoge percentage “neutraal”. Bij de parameters varieert dat van 27% tot 47%, bij de onderlinge zwaarte, dus de wegingsfactoren van de parameters, van 48% tot 52%. Neutraliteit is in dit verband te interpreteren als: geen mening, niet tevreden maar ook niet ontevreden, niet tevreden maar ook geen bezwaar, onverschillig.

Meer uitgesproken en daarmee veelzeggender dan “neutraal” is de uitspraak “ontevreden”. Wat de parameters betreft liggen de percentages ontevreden rond de 10%, met uitschieters naar 25% en 31% voor ontevredenheid van directeur-bestuurders met de parameters die verband houden met verhuureenheden in transitie. De kritiek op aantal en waarde van verhuureenheden in transitie kwam ook naar voren tijdens de interviews. Die kritiek heeft te maken met het gedurende de afgelopen jaren verbrede werkveld van woningcorporaties, waarbij niet meer zozeer de dynamiek van de vastgoedportefeuille op de voorgrond staat maar ook sociale doelstellingen zoals leefbaarheid. Dat twee van de vier parameters dan toch op de ontwikkeling van de vastgoedportefeuille betrekking hebben en zwaar meewegen in de functiezwaartebepaling wordt door sommigen teveel van het goede gevonden.

Als het om de onderlinge weging van parameters gaat zijn toezichthouders minder negatief dan directeuren: 14% van de toezichthouders is ontevreden tegenover 22% van de directeuren.

Andere parameters

Aspecten die van invloed worden geacht op de zwaarte van de functie van bestuurder en die in de huidige regeling worden gemist zijn:

- de complexiteit van de sociaal-maatschappelijke omgeving (bijvoorbeeld: wijken met een zware integratieproblematiek; leefbaarheid kernen landelijk gebied),
- de complexiteit van de organisatie (bijvoorbeeld: een organisatie met meerdere vestigingen; met organisatieonderdelen buiten de reguliere lijn; met relatief weinig uitbesteding van werk, dus veel fte's),
- de complexiteit van de bestuurlijke omgeving waarin geopereerd wordt (bijvoorbeeld werken in tientallen (deel-)gemeenten) en
- de complexiteit van de markt (bijvoorbeeld lastige grondverwerving; krimp).

Voor een deel zitten deze aspecten indirect al in de huidige parameters: bij een groot wijkvernieuwingsproject zullen veel verhuureenheden in transitie zijn en zal vrijwel altijd ook de sociale problematiek aangepakt worden. Voor een deel is dat niet het geval: een corporatie kan veel geld en energie (moeten) steken in leefbaarheidskwesties zonder dat de vastgoedportefeuille wezenlijk verandert. Die leefbaarheidsproblematiek komt dan dus ook niet in de functiezwaarte tot uitdrukking. Idealiter zou het gehele complexiteits- en risicoprofiel van de corporatie de zwaartebepaling van de bestuurdersfunctie moeten domineren.

Los van de aard van de huidige parameters over omvang en dynamiek van de vastgoedportefeuille bestaat ook op de formulering van de parameters en weging kritiek. Die omvat het volgende:

- de differentiatie in het woningbezit komt onvoldoende tot uitdrukking;
- bouw van koopwoningen en bouw en beheer van maatschappelijk en commercieel vastgoed komen onvoldoende tot uitdrukking;

- de gehanteerde categorieën van procentuele mutaties in het woningbezit zijn niet reëel, de hogere categorieën kunnen nauwelijks voorkomen;
- de berekeningswijze van de functiezwaartepunten in verband met mutaties in het bezit is gevoelig voor manipulatie (bv. dubbeltelling).

Samenvattend: er zijn reserves ten aanzien van de parameters en de onderlinge weging daarvan maar er is geen uitgesproken ontevredenheid. Die houding is mede uiting van het inzicht dat er misschien nog wel veel andere dan de huidige factoren te bedenken zijn die invloed hebben op de functie zwaarte van de bestuurder, maar dat het nog niet zo eenvoudig is om die dan ook te vertalen in een bruikbare mix van harde en verifieerbare kenmerken. Wat er nu is, is weloverwogen en dan misschien ook zo gek nog niet, is een in de interviews vaker gehoorde overweging.

Nog een laatste opmerking over de functieweging. De Adviesregeling kent de bepaling dat bij een tweehoofdig collegiaal directiemodel beide bestuurders ieder 87% van de functiezwaartepunten van de totale directiefunctie krijgen toegewezen. Bij een meerhoofdig model met voorzitter (primus inter pares) zou de voorzitter 87% en de overige bestuurders ieder 80% van de punten van de totale directiefunctie moeten krijgen. Bestuurders die in een meerhoofdig model opereren tekenen bezwaar aan tegen deze regeling. Zij argumenteren dat de ‘verlichting’ van de directiefuncties dankzij de spreiding van de directietaken over meerdere directeuren teniet gedaan wordt door de ‘verzwaring’ van de directiefuncties doordat zij het als gelijkwaardige bestuurders altijd met elkaar eens moeten zien te worden, een complicerende factor in de besluitvorming die de eenhoofdige bestuurder niet kent. Bovendien, zo redeneren zij, zijn alle bestuurders hoofdelijk aansprakelijk en kunnen het zich, ondanks de onderlinge taakverdeling, niet veroorloven om zich niet toch intensief met alle bestuurszaken bezig te houden. Dit onderdeel van de Adviesregeling Izeboud zou bij de aanpassing van de regeling nog eens opnieuw gezien kunnen worden.

Aanbeveling

- Kom bij de aanpassing van de Adviesregeling tot een aanscherping van de huidige parameters en wegingsfactoren zodat die recht doen aan de organisatie, het huidige werkgebied en de huidige opgaven van corporaties. Heroverweeg met name de beide parameters over verhuureenheden in transitie.
- Blijf streven naar kwantificeerbaarheid en verifieerbaarheid van de parameters en eenvoud van de totale functieweging.
- Zoek voor de bepaling van parameters aansluiting bij gegevens die al bij corporaties worden opgevraagd (Corpodata).
- Heroverweeg de bepaling dat bij een tweehoofdig collegiaal directiemodel beide bestuurders ieder minder dan 100% van de functiezwaartepunten van de totale directiefunctie krijgen toegewezen. Heroverweeg eveneens het percentage bij een meerhoofdig collegiaal directiemodel.

2.3.2 Functiegroepindeling; bepaling Total Cash

Adviesregeling: deel 2, hoofdstuk 3

Enquête: vragen 12 t/m 13

Het merendeel van de gebruikers van het concept Total Cash is daar tevreden over, maar weinigen ontevreden.

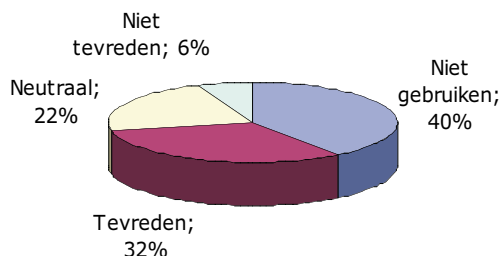
Een Total Cash boven de bovengrens van de toepasselijke functiegroep komt in eenderde van de gevallen veel voor. In driekwart van de gevallen waarin dat voorkomt lijkt dat samen te hangen met een in voorgaande jaren in een bestuursfunctie in de sector opgebouwd beloningsniveau.

Izeboud-regeling

In de Adviesregeling Izeboud wordt de in de functieweging bepaalde functiezwaarte (zie vorig hoofdstuk) uitgedrukt in een aantal functiezwaartepunten. Het berekende aantal functiezwaartepunten bepaalt de functiegroep waarin de functie moet worden ingedeeld. Dat gaat als volgt. Er zijn negen functiegroepen. Elke functiegroep kent een onder- en een bovengrens van functiezwaartepunten. De functiegroep die voor een bepaalde functie geldt is de groep waarbij het voor de functie berekende aantal functiezwaartepunten tussen de onder- en bovengrens ligt. De functiegroep geeft aan binnen welke bandbreedte het totale salaris voor de functie in kwestie (de som van vast en variabel) moet liggen: de zogenaamde Total Cash. De keuze van de Total Cash binnen de bij de betreffende functiegroep behorende bandbreedte is een zaak tussen werkgever en werknemer, met andere woorden tussen de RvC en de directeur-bestuurder.

Toepassing van het concept Total Cash

Het concept van Total Cash wordt gunstig beoordeeld: gemiddeld genomen over toezichthouders en directeuren passen 60% van de respondenten het concept toe, daarvan geeft ruim de helft aan er tevreden mee te zijn (32%), eenderde is neutraal (22%) en de rest (6%) is ontevreden.



Hoogte van de Total Cash

In de enquête is o.a. gevraagd naar het Totaal Vast Inkomen, het variabel inkomen en het werkgeversdeel pensioenkosten. De tabellen met de uitkomsten van die vragen staan in bijlage VI en VII.

Met behulp van de data per respondent² is door somming van gegevens een Total Cash per respondent berekend. Hiervoor is niet alleen het vaste en variabele inkomen bij elkaar opgeteld maar ook het werkgeversdeel pensioenkosten voorzover dat het bedrag van 23% van het Totaal Vast Inkomen te boven gaat.

De gedachte daarachter is dat 23% ongeveer overeenkomt met de gebruikelijke werkgeverskosten (CAO Woondiensten premieverdeling) en dat het meerdere dus extra pensioenstortingen of bijdragen op grond van een premievrij pensioen zijn. Het is niet ongebruikelijk dat directeurs bij wijze van honorering kiezen voor extra pensioendotaties of dat met hen een premievrij pensioen is overeengekomen. In circa 30% van de gevallen waarin zowel het Totaal Vast Inkomen als het werkgeversdeel pensioenkosten in de enquête waren ingevuld bleek dit voor te komen (directeuren: 46 van 170; toezichthouders: 40 van 109). Op zich is daar niets mis mee, mits die extra dotaties conform de Adviesregeling Izeboud tot de Total Cash worden gerekend. Behalve voor de berekening van de Total Cash is verder geen onderzoek gedaan naar de extra pensioendotaties.

Voor de Total Cash berekening in het kader van dit onderzoek is bij gebrek aan informatie daarover afgezien van het feit dat ook de waarde van het privégebruik van de bedrijfsauto en de representatie-vergoeding, voorzover daar sprake van is, tot de Total Cash gerekend moeten worden. Deze onderwerpen blijken overigens in de praktijk tot veel misverstanden aanleiding te geven.

Aanbeveling

Verduidelijk in de toekomstige regeling hoe bij de vaststelling van de Total Cash omgegaan moet worden met pensioenpremies, de waarde van het privégebruik van de bedrijfsauto en vergoedingen.

² Met behulp van een anoniem bestand dat is aangeleverd door het bureau dat de vragenlijsten heeft verwerkt

De verdeling van Total Cash volgens directeuren is als volgt:

	grootte van de corporatie						
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal	
n =	37	48	79	33	27	224	
€ 1.000							
-50	8%	2%				1,8%	4
50 - 60	5%					0,9%	2
60 - 70		2%				0,4%	1
70 - 80	16%	2%				3,1%	7
80 - 90	30%	10%	1%			7,6%	17
90 - 100	22%	15%	8%			9,4%	21
100 - 110	5%	25%	10%	3%		10,3%	23
110 - 120	5%	19%	19%	6%		12,5%	28
120 - 130	5%	13%	18%	24%	7%	14,3%	32
130 - 140	3%	13%	14%	27%		12,1%	27
140 - 150			8%	15%	7%	5,8%	13
150 - 160			6%	12%	11%	5,4%	12
160 - 170			9%	6%	19%	6,3%	14
170 - 180			4%	3%		1,8%	4
180 - 190			4%		19%	3,6%	8
190 - 200				3%		0,4%	1
200 - 210					15%	1,8%	4
210 - 220					4%	0,4%	1
220 - 230					4%	0,4%	1
230 - 240					4%	0,4%	1
240 - 250					7%	0,9%	2
250 - 260							0
260 - 270					4%	0,4%	1
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	224
Samengevat:							
- 100	81%	31%	9%	0%	0%	23%	52
100 - 150	19%	69%	68%	76%	15%	55%	123
150 +	0%	0%	23%	24%	85%	22%	49
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	224

De verdeling van Total Cash volgens toezichthouders is:

grootte van de corporatie							
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal	
n =	45	39	50	28	18	180	
€ 1.000							
-50	33%		6%			10,0%	18
50 - 60	2%					0,6%	1
60 - 70						0,0%	0
70 - 80	9%	3%				2,8%	5
80 - 90	16%	8%				5,6%	10
90 - 100	18%	15%	6%			9,4%	17
100 - 110	4%	15%		4%		5,0%	9
110 - 120	4%	15%	16%	7%		10,0%	18
120 - 130	7%	23%	30%	11%	6%	17,2%	31
130 - 140		13%	18%	29%		12,2%	22
140 - 150	7%	3%	8%	14%	6%	7,2%	13
150 - 160		3%		11%	11%	3,3%	6
160 - 170			4%	4%	11%	2,8%	5
170 - 180			8%	11%	6%	4,4%	8
180 - 190				4%	11%	1,7%	3
190 - 200			2%	7%	6%	2,2%	4
200 - 210		3%	2%		22%	3,3%	6
210 - 220					6%	0,6%	1
220 - 230						0,0%	0
230 - 240						0,0%	0
240 - 250					11%	1,1%	2
250 - 260					6%	0,6%	1
260 - 270						0,0%	0
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	180
Samengevat:							
- 100	78%	26%	12%	0%	0%	28%	51
100 - 150	22%	69%	72%	64%	11%	52%	93
150 +	0%	5%	16%	36%	89%	20%	36
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	180

Total Cash en Functiegroep

Op grond van de enquête is van 149 (enquête onder directeuren) respectievelijk 89 (enquête onder toezichthouders) bestuurders bekend:

- zowel: in welke functiegroep hun functie naar aanleiding van de functiezwaartebepaling is ingedeeld;
- als: hoe hoog hun Total Cash is: zie de voorgaande paragraaf.

In 34% (directeuren) resp. 47% (toezichthouders) van de gevallen, blijkt de Total Cash hoger te zijn dan de bovengrens van de functiegroep waarin de bestuurder is ingedeeld. Dat fenomeen doet zich met name voor in de middencategorieën van de corporatiegrootte (tussen de 1.800 en 10.000 verhuureenheden).

Verdere analyse van de cijfers op basis van de enquête onder directeuren (N = 149), levert de volgende uitkomsten op:

Van gemiddeld 34% van de bestuurders was de Total Cash in 2007 hoger dan de bovengrens van hun functiegroep.

Van hen is 26% in of na 2004, dus na het verschijnen van de Adviesregeling Izeboud, bestuurder geworden.

Van die groep vervolgens is 69% uit de sector afkomstig en 31% niet. Bij de bepaling van de Total Cash van die laatste groep kan het loonniveau in de sector geen rol gespeeld hebben. Schematisch:

alle bestuurders N = 149	TC < bovengrens functiegroep: 66%		
	TC > bovengrens functiegroep: 34%	voor 2004: 74%	
		in of na 2004: 26%	uit sector: 69%
			niet uit sector: 31%

Die analyse kan ook anders gemaakt worden, weer op basis van de enquête onder directeuren:

Van de bestuurders waarop deze analyse is gebaseerd zijn 39% in of na 2004 bestuurder geworden.

Van deze groep heeft 23% een Total Cash dat de bovengrens van hun functiegroep overschrijdt. Bij de 61% bestuurders die vóór 2004 een contract hebben afgesloten ligt dat percentage op 41%. Wat daaruit geconcludeerd kan worden is dat de regelingen die in of na 2004 zijn afgesloten minder vaak een overschrijding laten zien van de Izeboud range dan de regelingen van vóór 2004. Zie het schema op de volgende pagina. Deze cijfers met de uitdrukkelijke notie dat het bij deze uitsplitsingen om kleine aantallen gaat; uitspraken zijn slechts indicatief.

alle bestuurders N = 149	voor 2004: 61%	TC < boven- grens functiegroep: 59%
		TC > boven- grens functiegroep: 41%
	in of na 2004: 39%	TC < boven- grens functiegroep: 77%
		TC > boven- grens functiegroep: 23%

De bovengenoemde analyse sluit aan op de uitkomsten van de vraag in de enquête over overgangsproblemen tussen Peters I en Izeboud (vraag 23). Die overgangsproblemen hebben betrekking op situaties waarin de Total Cash bepaling volgens de Izeboud-regeling onverenigbaar is met de bestaande beloning, dus waarin de bestaande beloning hoger is dan de bovengrens van de functiegroep.

Voor de 189 directeuren die op die vraag hebben geantwoord,

- is bij 6 (3%) de functiezwaarte (kunstmatig) naar boven bijgesteld;
- is bij 7 (4%) een zodanig (hogere) functiegroep gekozen dat de beloning wel binnen de bandbreedte van de functiegroep paste;
- is bij 29 (15%) weliswaar de functiezwaarte volgens Izeboud vastgesteld maar is de beloning niet aangepast;
- is bij 10 (5%) overlegd tussen RvC en bestuurders of tot herziening van de beloning conform de Adviesregeling kon worden gekomen.

De resterende 137 directeuren geven aan dat de Adviesregeling bij hen niet wordt toegepast of dat er geen overgangsproblemen waren.

Aanbeveling

- Bevorder dat de bepaling van functiezwaartepunten, de bepaling van de functiegroep en de vaststelling van de Total Cash op de juiste wijze gebeurt.
- Benadruk dat er zeker bij de aanstelling van nieuwe bestuurders geen redenen kunnen zijn om de regeling niet toe te passen.

2.4 Beloning

2.4.1 Referentiemarkten

Adviesregeling: deel 2, bijlage nr. 5

Enquête: vraag 21 en 22

Overwegende instemming met de huidige referentiemarkten, hoewel uiteenlopende meningen over waaraan de sector zich zou moeten spiegelen.

De enquête wijst uit dat tussen 60% van de directeuren en 54% van de toezichthouders de huidige referentiemarkten goed vindt. Bij eliminering van de categorieën 'n.v.t.' en 'anders' is dat zelfs gemiddeld circa 75%. Voorzover een zwaarder gewicht moet worden toegekend aan markten uit de profit- dan wel non-profitsector dan is men van mening dat dat vooral markten uit de non-profitsector moeten zijn. Die voorkeur voor non-profit ten opzichte van profit komt sterker tot uitdrukking bij de toezichthouders dan bij de bestuurders. Blijft echter het gegeven uit de enquête dat het overgrote deel van de toezichthouders een aanpassing van de huidige situatie niet nodig vindt.

Eenzijds valt de mening te beluisteren dat woningcorporaties hybride ondernemingen zijn, met kenmerken van zowel profit- als non-profit bedrijven en dat dat gegeven ook leidraad moet zijn bij de beloning van bestuurders. Bovendien, zo is de redenering, als voor bestuurders in de corporatiesector gevestigd moet worden in dezelfde vijver als voor bestuurders van profitsectoren dan zou het beloningsniveau enigszins conform moeten zijn. Aan de andere kant wordt gesteld dat woningcorporaties semi-publieke, maatschappelijke ondernemingen zijn - wat hun werkgebied ook zijn mag - en dat voor het beloningsniveau vooral gerefereerd moeten worden aan managementfuncties in de non-profitsector en bij de overheid.

De Adviesregeling stelt voor dat een commissie het beloningsniveau tweejaarlijks toetst op marktconformiteit en dat, als daar aanleiding voor is, de loonlijn conform die toetsing wordt aangepast. Zodoende kunnen de grenzen van de bandbreedte van de functiegroepen met de tijd wijzigen. In 2006, twee jaar na introductie van de Adviesregeling, heeft die toetsing er inderdaad toe geleid dat de grenzen van de bandbreedtes van de functiegroepen per 1 juli naar boven zijn aangepast. In 2008, weer twee jaar later, heeft geen aanpassing van de grenzen plaatsgevonden. Dit leidt tot onvrede bij directeuren die soms al geruime tijd aan het maximum van hun functiegroep zitten en de hoop hadden dat weer enige ruimte voor stijging van hun inkomen zou ontstaan. De onvrede wordt dan vooral veroorzaakt doordat tussentijds de CAO-beloning van hun medewerkers wel verhoogd is en daardoor het gat tussen de directie-beloning en die van bijvoorbeeld MT-leden steeds kleiner wordt.

Aanbeveling

Handhaaf de huidige referentiemarkten. Verwijs naar de uitvoerige uitleg en toelichting rond dit thema in de in 2006 herziene Adviesregeling.

Leg uit wat aanpassing van de loonlijn inhoudt en waarom deze in 2008 niet heeft plaatsgevonden.

2.4.2 Vaste beloning

Adviesregeling: deel 2, hoofdstuk 4

Enquête: vragen 5 t/m 13

Voor de bepaling van de ontwikkeling van de vaste beloning wordt teruggegrepen op herkenbare patronen zoals indexatie en het gebruik van schaaltraden.

Izeboud-regeling

Indien eenmaal een Total Cash is overeengekomen binnen de bandbreedte van de voor de betreffende corporatie geldende functiegroep, moet een verdeling afgesproken worden van de Total Cash in een gedeelte vast inkomen en een gedeelte variabel inkomen.

De hoogte van het variabele inkomen is vrij te kiezen. Er kan ook voor geen variabel maar alleen een vast inkomen gekozen worden. Als voor een deels variabel inkomen wordt gekozen gelden als meest voor de hand liggende opties:

- variabel inkomen van maximaal 10% van het Totaal Vast Inkomen
- variabel inkomen van maximaal 15% van het Totaal Vast Inkomen
- variabel inkomen van maximaal 20% van het Totaal Vast Inkomen
- variabel inkomen van maximaal 30% van het Totaal Vast Inkomen

Al naar gelang de keuze kan met gebruikmaking van een formule of van tabellen in de regeling berekend worden wat het aandeel Totaal Vast Inkomen in de Total Cash dient te zijn. Op die berekenwijze wordt in de volgende paragraaf verder ingegaan.

De ontwikkeling van het vaste beloningsdeel wordt volgens de Adviesregeling bepaald door de ontwikkeling van de competenties van de bestuurders. De aan die werkwijze ten grondslag liggende filosofie is, kort gezegd, dat competenties bepalend zijn voor het vaste inkomen en feitelijk geleverde prestaties bepalend zijn voor het variabele inkomen.

De werkwijze suggereert een jaarlijkse beoordeling respectievelijk herbeoordeling van competenties en kwaliteiten en een uitsluitend daarvan afhankelijke (her)bepaling van het vaste inkomen.

Hoogte Totaal Vast Inkomen

De enquêteresultaten laten voor het Totaal Vast Inkomen een concentratie zien naar corporatie grootte (uitgedrukt in aantal verhuureenheden). Met een spreiding van steeds circa €30.000 en uiteraard uitschieters naar boven en beneden.

De zwaartepunten zijn weergegeven in onderstaande tabel.

Aantal verhuureenheden	Vaste beloning
0 – 1.800	€ 80.000
1.800 – 4.000	€ 105.000
4.000 – 10.000	€ 120.000
10.000 – 25.000	€ 130.000
25.000 of meer	€ 170.000

Ontwikkeling Totaal Vast Inkomen

Voor de bepaling van de ontwikkeling van het vaste inkomen van bestuurders volgt ruim 50% van de corporaties de ontwikkeling van de CAO-lonen en ruim 15% de prijsindex. Ruim 10% beschouwt de beloningsbandbreedte van de functiegroep als loonschaal en deelt de nog resterende uitloop binnen de bandbreedte in treden, dus stappen of verhogingen van gelijke omvang, in. Afhankelijk van de uitkomst van de beoordeling gaat de bestuurder elk jaar een trede omhoog tot de bovengrens van de bandbreedte is bereikt. Bij een kleine 10% is verhoging van het vaste inkomen afhankelijk van de ontwikkeling van de competenties van de bestuurders, conform de Adviesregeling.

De volgens de enquête en de interviews meer voorkomende praktijk van indexatie en schaaltraden houdt rekening met de externe prijsontwikkeling en met het functioneren (dus ook de prestaties) van de bestuurders en staat daarmee op gespannen voet met de filosofie van de Adviesregeling. Het lijkt erop dat toezichthouders en bestuurders moeite hebben met het volgen van die filosofie en kiezen voor voor hen meer herkenbare patronen. Dat zal ook te maken hebben met het feit dat veel minder vaak en minder intensief gebruik gemaakt wordt van de mogelijkheid van variabel belonen dan met de Adviesregeling beoogd werd (zie de volgende paragraaf).

In die situatie is het weliswaar begrijpelijk maar niet conform de Adviesregeling dat bij de bepaling van de ontwikkeling van het vaste inkomen vermenging optreedt tussen prestaties en competenties (en ook het compenseren van prijsverhogingen).

Aanbeveling

Leg duidelijker dan tot dusverre uit dat de ontwikkeling van het vaste inkomen (uitsluitend) afhangt van de wijze waarop de directeur zich ontwikkelt in zijn functie. Leg daarbij de link naar competentie management zoals dat in veel corporaties wordt toegepast. Biedt tips en handvatten voor de vertaling van competentie management naar beloning.

2.4.3 Variabele beloning

Adviesregeling: deel 2, hoofdstuk 5

Enquête: vragen 5 t/m 13

Maar 40% gebruikt variabele beloning.

Bij grofweg 50% van die groep wordt daarbij minder dan de maximaal haalbare beloning toegekend. Vanwege de ingewikkeldheid van de Adviesregeling worden vooral eigen varianten van variabele beloning toegepast.

Izeboud-regeling

In de vorige paragraaf over de vaste beloning is al aangegeven dat, nadat eenmaal de Total Cash is bepaald, de keuze moet worden gemaakt voor ofwel geen variabel maar alleen vast inkomen ofwel een deels variabele inkomen. Het variabel inkomen kan elk gewenst percentage van het Totaal Vast Inkomen bedragen. De Adviesregeling noemt vier voor de hand liggende varianten van variabele beloning: maximaal 10%, 15%, 20% of 30% van het Totaal Vaste Inkomen.

Jaarlijks worden door de RvC en de directeur-bestuurder prestatieafspraken gemaakt (zie volgende paragraaf). De hoogte van de feitelijk uit te betalen variabele beloning hangt af van de mate waarin de afgesproken prestaties in het betreffende jaar ook daadwerkelijk behaald zijn. Zijn ze volledig behaald dan heeft de directeur-bestuurder “at target” gepresteerd, zijn ze zelfs overtroffen dan heeft de directeur-bestuurder “excellent” gepresteerd. De variant 10% betekent een variabele beloning bij “at target”-presteren van 7% van het Totaal Vast Inkomen en bij “excellent” presteren 10%. De variant 15% betekent een variabele beloning bij “at target”-presteren van 10% van het Totaal Vast Inkomen en bij “excellent” presteren 15%. Bij de variant 20% zijn die percentages 13% respectievelijk 20% en bij de variant 30%: 20% respectievelijk 30%.

De berekening van het Totaal Vast Inkomen en van het variabele inkomen gaat nu als volgt (voorbeeld variant 10%):

- eerst wordt de overeengekomen Total Cash gedeeld door 1,07 (100% + 7% “at target”);
- die deling geeft het Totaal Vast Inkomen;
- de variabele beloning bij ‘at target’ presteren bedraagt vervolgens 7% van dat Totaal Vast Inkomen;
- de variabele beloning bedraagt bij ‘excellent’ presteren 10% van het Totaal Vast Inkomen.

Hoogte variabel inkomen

Uit de enquête blijkt dat 40% van de corporaties variabele beloning van hun bestuurders kennen.

Voorzover sprake is van variabele beloning ligt die bij 90% van alle respondenten onder de € 20.000. De variabele beloning bedraagt gemiddeld ruim 15% van het Totaal Vast Inkomen.

Feitelijk versus maximaal haalbaar variabele inkomen

Op grond van de enquête is van 87 (enquête onder directeuren) respectievelijk 79 (enquête onder toezichthouders) bestuurders bekend:

- wat in 2007 hun feitelijk variabel inkomen was;
- wat voor hen in dat jaar het maximaal haalbare variabele inkomen was.

In 61% (directeuren) resp. 52% (toezichthouders) van die gevallen was het feitelijke variabele inkomen lager dan wat het maximaal had kunnen zijn. Bij 26% respectievelijk 24% was het gelijk aan het maximaal haalbare, en bij 13% respectievelijk 24% hoger. In tabelvorm:

Feitelijk maximaal haalbaar variabel inkomen: Volgens:	Onder maximaal haalbaar	Gelijk aan maximaal Haalbaar	Boven maximaal haalbaar	Totaal
Geënquêteerde directeuren (87)	61%	26%	13%	100%
Geënquêteerde toezichthouders (79)	52%	24%	24%	100%

Een kleine 50% van zowel directeuren als toezichtouders geeft aan dat variabele beloning in hun ogen niet past bij maatschappelijke ondernemingen zoals woningcorporaties. Die vorm van beloning wordt ook als opmaat naar suboptimaal gedrag van de bestuurder gezien ('een perverse prikkel'). Circa 35% vindt een prestatiegerelateerde bonus een juiste prikkel. Uit de interviews komt naar voren dat een prestatiegerelateerde beloning focus aanbrengt, het bestuur scherp houdt en ook de relatie tussen toezichthouders en bestuur scherp houdt. Maar die variabele beloning moet volgens de meeste respondenten gematigd zijn. Maar 5% van de respondenten is voor een flink aandeel variabele beloning van bijvoorbeeld rond 20% of meer.

Driekwart van de respondenten bij wie variabele beloning aan de orde is geeft aan daarbij de systematiek van de Adviesregeling te volgen. Uit de interviews is echter gebleken dat zelden de Adviesregeling rond variabele beloning in de bedoelde zuivere vorm toegepast wordt. De variabele beloning volgens de Adviesregeling is in feite een combinatie van voorwaardelijk inkomen (bij 'at target', dus eigenlijk 'normaal' presteren) en extra inkomen (bij 'excellent' presteren). In de praktijk gaat het daarentegen bij het variabele inkomen meestal om bonussen (extra inkomen voor 'goede' prestaties) of gratificaties ('waardering' voor bijzondere prestaties). Deze bonus wordt dan vastgesteld uitgaande van het vaste inkomen, door daar een vast bedrag of een percentage bovenop te zetten voor specifieke, te behalen prestaties. Het kan zijn dat daarbij niet altijd de check plaatsvindt of het totaal van vaste en variabele beloning niet de bovengrens van de voor de geldende functiegroep bepaalde Total Cash bandbreedte overstijgt. Een deel van de in paragraaf 2.3 onder het kopje "Total Cash en functiegroep" beschreven overschrijdingen van de functiegroep-bandbreedtes zal daar op terug te voeren zijn.

Hierboven is de systematiek beschreven op grond waarvan de Total Cash verdeeld wordt in Totaal Vast Inkomen en variabel inkomen. Die wordt zelden begrepen en daardoor ook zelden gevolgd. De onjuiste interpretatie van de regeling lijkt met name voort te vloeien uit de complexiteit ervan. De vier Salaristabellen Totaal Vast Inkomen in de publicatie over de Adviesregeling geven weliswaar uitsluitel over de grenswaarden van de verschillende functiegroepen, maar niet over het Totaal Vast Inkomen bij een Total Cash dat niet toevallig overeenkomt met een grenswaarde.

Kortom, de systematiek van de Adviesregeling is misschien uit methodisch oogpunt zeer verantwoord maar wordt niet altijd begrepen en sluit niet aan op het verwachtingspatroon rond dit soort regelingen.

Aanbeveling

Kies bij aanpassing van de Adviesregeling voor één van de twee opties:

Ofwel: handhaaf de huidige regeling maar geef meer toelichting met schema's en voorbeelden ten behoeve van beter gebruik; schrap bovendien de 30% variant.

Ofwel: vereenvoudig de regeling tot een van het Totaal Vast Inkomen (TVI) losstaande bonusregeling met als beperking: $(TVI + \text{bonus}) < \text{Total Cash}$.

Vervang de complex aandoende TVI-tabellen door een rekenschema.

2.4.4 Prestatieafspraken, prestatiebeoordeling

Adviesregeling: deel 2, hoofdstuk 7

Enquête: vraag 11

*Periodieke functionerings- en beoordelingsgesprekken zijn gemeengoed, los van of die financiële consequenties in de vorm van variabele beloning hebben.
Het formuleren van de juiste prestatieafspraken blijft lastig.*

Bij vrijwel alle corporaties worden periodieke functionerings- en beoordelingsgesprekken tussen toezichthouders en bestuurders gevoerd.

Uit de interviews blijkt dat prestatieafspraken worden gemaakt ongeacht of die gekoppeld zijn aan een variabele beloning. Ze worden in diverse gradaties van SMART en in uiteenlopende mate van detail gemaakt. Het wordt als dilemma ervaren dat prestaties waar het werkelijk om gaat vaak moeilijk SMART te formuleren zijn, terwijl de prestaties die SMART te formuleren zijn niet altijd ook de juiste en meest wenselijke zijn. Gevreesd wordt ook dat sommige ‘targets’ leiden tot een te korte termijn focus en voorbij gaan aan de lange termijn doelstellingen van de corporatie.

Bij de beoordeling achteraf of prestaties zijn behaald en bij de bepaling van de consequenties daarvan lopen de werkwijzen uiteen. De ene Raad van Commissarissen hanteert een ‘harde lijn’ waarbij alleen gekeken wordt of een prestatie wel of niet behaald wordt en niet waarom dat zo is gelopen. Voordeel is dat de prestatiebeoordeling dan objectief kan gebeuren. De andere Raad houdt rekening met de omstandigheden en geeft daarmee ook deels een subjectief oordeel over de prestaties. Toezichthouders en bestuurders vinden het niet altijd eenvoudig om tot zinvolle en werkbare afspraken te komen.

Aanbeveling

Biedt tips en handvatten voor het omgaan met prestatieafspraken en prestatiebeoordeling in de vorm van een “best practices guide”; werk daartoe bijlagen nr. 1 en 2 van de Adviesregeling, deel 2, uit.

Geef aandacht aan vormen van prestatieafspraken en prestatiegerichte beloning die gebaseerd zijn op lange termijn doelstellingen in plaats van op jaarlijkse.

2.5 Overige onderwerpen

2.5.1 Transparantie

Adviesregeling: bijlage 6 (verduidelijking commissie Thung: hoofdstuk 4.2)

Enquête: vraag 6

Verantwoording wordt meestal afgelegd, maar vergelijkbaarheid van gegevens is nog een probleem.

Rond de 60% van de respondenten geeft aan de beloning van bestuurders in het jaarverslag (2007) te hebben gepubliceerd overeenkomstig het schema ‘Verantwoording van de bestuurdersbeloning’ in de door Aedes in januari 2007 gepubliceerde ‘Checklist governance in het jaarverslag’. Ruim 20% publiceerde alleen de Total Cash.

In lijn met wat de Adviesregeling (verduidelijking door de commissie Thung) aangeeft zijn vrijwel alle geïnterviewden het erover eens dat de corporatie maximaal transparant moet zijn over de beloning van haar statutair directeuren. Waar men zich zorgen over maakt is de interpretatie van de beloningsgegevens, temeer daar elke keer blijkt hoezeer appels met peren en ander fruit vergeleken worden.

Aanbeveling

Maak een duidelijk overzicht over hoe de verschillende presentatiewijzen van beloning zich ten opzichte van elkaar verhouden:

- volgens de Adviesregeling Izeboud;
- volgens de Aedes checklist governance in het jaarverslag;
- volgens de WOPT (Wet Openbaarmaking uit Publieke middelen gefinancierde Topinkomens);
- volgens de zgn. Balkenende-norm.

Stel één uniforme en eenduidige wijze van presenteren voor.

2.5.2 Pas toe of leg uit

Adviesregeling: voorwoord

Enquête: vraag 25

Helderheid gewenst rond de interpretatie van het 'pas toe of leg uit' principe

De vraag of gebruik is gemaakt van het principe 'pas toe of leg uit', dus of in het jaarverslag is uitgelegd waarom de Adviesregeling niet of op onderdelen niet gevolgd is (als dat zo is), wordt door rond 15% van de respondenten bevestigend beantwoord. Dat geldt met name voor de middelgrote corporaties, bij de kleine en grote liggen de scores lager. De andere respondenten geven aan de regeling toe te passen en hebben niets uit te leggen of menen dat dat zo is. Of zij passen de regeling niet toe en leggen dat ook niet uit. Dat velen niet uitleggen waarom ze de Izeboud regeling niet of alleen ten dele toepassen, zal mede te maken hebben met het feit dat wellicht niet algemeen bekend is dat de toepassing van de Adviesregeling gekoppeld is aan de toepassing van de Governance Code Woningcorporaties die op 1 januari 2007 in werking is getreden. In Principe II.2 van die Code staat dat "het bezoldigingsbeleid (van bestuurders) wordt vastgesteld met inachtnaam van de aanbevelingen van het advies arbeidsvoorwaarden statutair directeuren woningcorporaties ...". De Code is bindend voor alle Aedes- en VTW-leden. Waarmee dus ook de Adviesregeling bindend is.

Los daarvan lijkt het principe 'pas toe of leg uit' verschillend geïnterpreteerd te worden. Enerzijds als altijd toepassen tenzij het niet anders kan, bijvoorbeeld vanwege niet eenzijdig open te breken arbeidscontracten. Anderzijds als toepassen naar keuze; uitgelegd wordt dan wanneer in het geheel of op onderdelen aan een andere regeling dan de Adviesregeling de voorkeur wordt gegeven. Uit de interviews werd duidelijk dat er grote steun bestaat voor het streven om de Adviesregeling een meer dwingend karakter te geven. Ook werd geopperd te differentiëren tussen verplichte en facultatieve onderdelen.

Niet voorbijgegaan kan worden aan het feit dat er inmiddels een voorstel ligt om in een andere semi-publieke sector, de zorg, de met de Adviesregeling Izeboud vergelijkbare regeling, de BBZ, volledig dwingend te maken. Dat betekent: toepassen en niets geen uitleggen.

Aanbeveling

Benadruk dat de Adviesregeling door de koppeling met de Governance Code bindend is. Geef duidelijk aan welke onderdelen van de regeling pertinent gevolgd moeten worden. Geef aan bij welke onderdelen welke uitzonderingen gemaakt kunnen worden en welke motivaties geaccepteerd kunnen worden. Maak daar in verenigingsverband handhavingafspraken over.

Wijzig in ieder geval de term Adviesregeling in een benaming die minder de suggestie van vrijblijvendheid geeft.

Bijlage I:

Begrippenlijst

Total Cash (TC)

Total Cash kan uit drie componenten bestaan:

- Totaal vast Inkomen (TVI).
- Variabel inkomen: niet gegarandeerd inkomen op korte termijn, exclusief vaste kostenvergoedingen.
- Arbeidsvoorwaardelijke afspraken in afwijking van de CAO, bijvoorbeeld premievrij pensioen en positieve afwijkingen ten opzichte van de in de corporatie gehanteerde ziektekostenregeling.

Totaal vast Inkomen (TVI)

Totaal Vast Inkomen houdt in het totale gegarandeerde jaarinkomen (12 maal het bruto maandsalaris), inclusief vakantietoeslag, vaste 13e maand (voorzover van toepassing), vaste gratificaties en dergelijke.

Niet geheel duidelijk is in hoeverre onkosten- en representatievergoedingen tot het TVI behoren. In de Adviesregeling Izeboud zijn over dit onderwerp drie uitspraken te vinden:

1. Aanbeveling door de commissie Peters II:

“In beginsel kan een representatiekostenvergoeding afwezig blijven bij het bestaan van een onkostendeclaratievergoeding” (Adviesregeling Izeboud, deel 1, par. 1.3.4).

2. Beleidskeuze van de commissie Izeboud:

“Wat betreft de vaste kostenvergoeding/representatievergoeding en vakantietoeslag is de commissie Izeboud van mening dat dergelijke toeslagen voor een directeursfunctie (en -salaris) in het TVI inbegrepen is” (Adviesregeling Izeboud, deel 1, par. 3.6).

3. Toepassingsregeling opgesteld door de commissie Izeboud:

“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 onkostenvergoeding, spaarregeling en tegemoetkoming premie ziektekostenverzekering” (Adviesregeling Izeboud, deel 2, par. 3.1 Definitie TVI).

Wij houden het erop dat vaste representatie- dan wel onkostenvergoedingen tot het TVI moeten worden gerekend, terwijl onkostenvergoedingen op basis van declaratie (dus onder overlegging van “bonnetjes”) buiten het TVI blijven.

Peters I

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), bestaande uit corporatiedirecteuren en toezichthouders bij woningcorporaties. 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” viel.

Peters II

In 2002 is het gebruik en de werking van het advies Peters I geëvalueerd door een onderzoek onder statutair directeurs en de voorzitters van Raden van Commissarissen. Deze evaluatie is tot stand gekomen onder leiding van de commissie Arbeidsvoorwaarden Peters II, ingesteld vanuit Aedes en wederom samengesteld uit corporatiedirecteurs en toezichthouders bij woningcorporaties.

De uitkomsten van de evaluatie onder leiding van de commissie Peters II is aanleiding geweest om de commissie Izeboud in te stellen onder wiens verantwoordelijkheid de Izeboud-regeling, de arbeidsvoorwaardenregeling die onderwerp is van deze evaluatie, tot stand gekomen is.

IMF schaal 18 en hoger

IMF is de afkorting van Integrale Methode van Functiewaardering. Deze methode was tot 1 januari 2007 het functiewaarderingssysteem in de CAO Woondiensten. Corporaties die een salariering voor directie en managementfuncties met een score van meer dan 70 IMF-punten wilden vaststellen in het verlengde van de salarisschalen in de CAO (deze stoppen namelijk bij 70 punten), konden gebruik maken van de schalen 18 en hoger. Deze schalen waren een voortzetting van de systematiek van de 17 salarisschalen in de CAO, doch maakten geen deel uit van de CAO Woondiensten. De branche kent nu het Handboek functie-indeling woondiensten als nieuw functiewaarderingssysteem.

Bijlage II:

Diepte-interviews: overzicht en deelnemers

	Diepte-interviews onder	
	Toezichthouders	Directeur-bestuurders
Totaal geïnterviewden	17	19
Naar vestigingsplaats		
in de Randstad	8	12
daarbuiten	9	7
Naar aantal verhuureenheden		
0 – 1.800	3	2
1.800 – 4.000	5	5
4.000 – 10.000	5	6
10.000 – 25.000	2	1
25.000+	2	5
Naar wijze van deelname		
vrijwillig aangeboden	8	13
geselecteerd	9	6

Toezichthouders (tussen haakjes: aantal verhuureenheden)

H. van Dam	Ons Doel (2.485)	Leiden
J. Dijkstra	Welkom / Nieuw Wonen (18.346)	Leeuwarden / Bolsward
C. Geuze	Vallei Wonen (1.047)	Woudenberg
J. Helderop	De Maashoek (3.266)	Puttershoek
B. Haan	Rhenense Woningstichting (2.114)	Rhenen
J. Hassert	SSW Bilthoven (5.005)	Bilthoven
A. Hexspoor	WonenBreborg (33.391)	Tilburg
M. Janssen	Destion (2.509)	Gennep
J. Jongejan	Mercatus (4.900)	Emmeloord
H. de Kleuver	Patrimonium (6.295)	Veenendaal
J. van den Noort	Volksbelang Made (1.821)	Made
C. Overhage	Woongroep Holland (12.724)	Amstelveen
J. Peters	De Sleutels van Zijl en Vliet (8.274)	Leiden
H. Touw	Forta (4.783)	Zwijndrecht
L. de Vré	Ouder-Amstel (1.900)	Ouderkerk a/d Amstel
P. Wilson	Ymere (81.635)	Amsterdam
M. Wijnakker	Wovesto (1.547)	St. Oedenrode

Directeuren

H. Buursink	Wooninc.nl (8.089)	Eindhoven
R. Donninger	wonenCentraal (9.491)	Alphen a/d Rijn
M. Drijver	Com.wonen (34.076)	Rotterdam
T. van der Meer	Lefier (33.911)	Hoogezand-Sappemeer
L. Greven	Random Wonen (2.560)	Pijnacker
B. van Hoesel	Portaal (58.670)	Baarn
J. Huisman	Wonen Zuidwest Friesland (2.200)	Balk
F. Kooiker	WoonFriesland (21.734)	Grou
E. Kraan *	Mozaïk Wonen (7.044)	Gouda
T. Kuné	Woningbedrijf Velsen (7.609)	IJmuiden
R. Manuel	AWV Monnickendam (912)	Monnickendam
J. Oude Engberink	Wst Hellendoorn (3.191)	Nijverdal
A. van der Reijken	Trifolium Woondiensten (1.903)	Boskoop
J. Schuyt	De Alliantie (55.258)	Huizen
J. Smeets	SWB Born-Grevenbicht (934)	Born
A. Stas	Woonbelang (2.887)	Veghel
T. van der Steen	Wst Samenwerking (4.379)	Vlaardingenv
R. Steenbeek	Ymere (81.635)	Amsterdam
M. Vintgens *	Interstede (4.485)	Zwijndrecht

Voorafgaand aan het evaluatieonderzoek werd een oriënterend gesprek gevoerd met R. Thung, voorzitter van de commissie Thung.

*: schriftelijke reactie resp. telefonisch interview

Bijlage III:

Verantwoording en betrouwbaarheid onderzoek

In het algemeen streven we in geval van onderzoek naar een respons die een betrouwbaarheid van 95% oplevert, met een zogenaamde foutenmarge van 5%.

Een foutenmarge bepaalt de mate waarin relevante uitspraken gedaan kunnen worden, dan wel een niet correct antwoord de uitkomsten beïnvloed.

Voor het onderzoek wordt hieronder aangegeven wat de foutenmarge en de betrouwbaarheid is.

Respons naar aantal corporaties

Grootte corporatie in verhuureenheden						
	0 – 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
Toezi chthouders						
Respons	65	50	52	23	9	199
Populatie: totaal corporaties	159	97	111	46	18	431
Directeuren						
Respons	65	47	72	24	12	220
Populatie: totaal corporaties	159	97	111	46	18	431

Foutenmarge en betrouwbaarheid

Grootte corporatie in verhuureenheden						
	0 – 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
Toezi chthouders						
Foutenmarge	9,45%	9,75%	10,14%	13,26%	23,77%	5,13%
Betrouwbaarheid	70%	68%	66%	54%	31%	94%
Directeuren						
Foutenmarge	9,47%	10,36%	7,14%	12,81%	16,81%	4,66%
Betrouwbaarheid	70%	65%	82%	55%	44%	96%

Betrouwbare conclusies voor het totaal

Dit betekent dat voor alle corporaties de antwoorden een betrouwbaarheid opleveren van om en nabij de 95% en een foutenmarge hebben van rond de 5%. Daarmee voldoen de uitspraken voor alle woningcorporaties aan de gestelde eisen van ongeveer 95% betrouwbaarheid en 5% foutenmarge, waardoor vrij betrouwbare uitspraken kunnen worden gedaan.

Richtinggevende conclusies binnen de verschillende klassen

Onderverdeeld naar de verschillende deelpopulaties (dus binnen de grootteklassen) zijn de uitspraken veel minder eenduidig te trekken: een betrouwbaarheid tussen 31% en 82% en een foutenmarge die ligt tussen de ruim 7% en ruim 23% levert vooral richtinggevende uitspraken op voor betreffende deelpopulaties (in dit geval omvang van de corporaties). In geval we in dit onderzoek dan ook spreken over conclusies over deze deelpopulaties is dat met inachtneming van deze opmerking.

Bijlage IV:

Respons enquête onder directeuren

ALGEMEEN

Tabel 1: Respons

	grootte van de corporatie					Totaal
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	
in absolute aantallen	65	47	72	24	12	220
Totaal corporaties	159	97	111	46	18	431
Respons per grootteklasse	40,9%	48,5%	64,9%	52,2%	66,7%	51,0%
Verdeling corporaties over de grootteklassen	36,9%	22,5%	25,8%	10,7%	4,2%	100,0%
Verdeling respons over de grootteklassen	29,5%	21,4%	32,7%	10,9%	5,5%	100,0%

Tabel v2: Geografisch werkgebied van de corporatie

	grootte van de corporatie					Totaal
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	
n =	65	47	72	24	12	220
midden- en/of west-nederland	46,2%	53,2%	51,4%	33,3%	75,0%	49,5%
zuid- en /of oost- en/of noord-nederland	53,8%	42,6%	45,8%	62,5%	16,7%	47,7%
beide		4,3%	2,8%	4,2%	8,3%	2,7%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabel v3: Type werkgebied van de corporatie

	grootte van de corporatie					Totaal
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	
n =	65	47	72	23	12	219
voornamelijk stedelijk werkgebied	23,1%	25,5%	58,3%	65,2%	91,7%	43,4%
voornamelijk plattelandsgebied	69,2%	53,2%	18,1%	4,3%		38,4%
beide	7,7%	21,3%	23,6%	30,4%	8,3%	18,3%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabel v4: Samenstelling van het bestuur

	grootte van de corporatie					Totaal
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	
n =	65	47	72	24	12	220
vrijwilligersbestuur	38,5%					11,4%
een directeur-bestuurder	55,4%	97,9%	81,9%	66,7%	33,3%	73,2%
meerdere directeur-bestuurders of raad van bestuur	6,2%	2,1%	18,1%	33,3%	58,3%	15,0%
anders, nl					8,3%	0,5%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Bijlage V:

Respons enquête onder toezichthouders

ALGEMEEN

Tabel 1: Respons						
in absolute aantallen	grootte van de corporatie					
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
	65	50	52	23	9	199
Totaal corporaties	159	97	111	46	18	431
Respons per grootteklasse	40,9%	51,5%	46,8%	50,0%	50,0%	46,2%
Verdeling corporaties over de grootteklassen	36,9%	22,5%	25,8%	10,7%	4,2%	100,0%
Verdeling respons over de grootteklassen	32,7%	25,1%	26,1%	11,6%	4,5%	100,0%

Tabel v2: Geografisch werkgebied van de corporatie naar grootteklasse						
n =	grootte van de corporatie					
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
	65	50	52	23	9	199
midden- en/of west-nederland	46,2%	42,0%	51,9%	43,5%	55,6%	46,7%
zuid- en /of oost- en/of noord-nederland	50,8%	58,0%	46,2%	56,5%	33,3%	51,3%
beide	3,1%		1,9%		11,1%	2,0%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabel v3: Type werkgebied van de corporatie naar grootteklasse						
n =	grootte van de corporatie					
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
	65	50	52	23	9	199
voornamelijk stedelijk werkgebied	18,5%	38,0%	50,0%	56,5%	77,8%	38,7%
voornamelijk plattelandsgebied	75,4%	46,0%	25,0%	8,7%		43,7%
beide	6,2%	16,0%	25,0%	34,8%	22,2%	17,6%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabel v4: Samenstelling van het bestuur						
n =	grootte van de corporatie					
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
	65	50	52	23	9	199
vrijwilligersbestuur	38,5%	2,0%				13,1%
een directeur-bestuurder	53,8%	96,0%	90,4%	78,3%	22,2%	75,4%
meerdere directeur-bestuurders of raad van bestuur	6,2%	2,0%	9,6%	21,7%	77,8%	11,1%
andere	1,5%					0,5%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Bijlage VI:

Resultaten enquête onder directeuren:

tabellen naar omvang van de corporatie

IZEBOUD: BELONING, BEOORDELING EN TRANSPARANTIE

Tabellen directeur-bestuurders

Beloning van de bestuurders

Vraag 5: Hoe was in 2007 de feitelijke beloning van de bestuurders van uw corporatie samengesteld?

Leeftijd 1e t/m 5e bestuurder

		grootte van de corporatie					
		0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
	n =	41	47	75	32	27	222
30-35 jaar		2,4%	2,1%				0,9%
35-40 jaar		2,4%		2,7%			1,4%
40-45 jaar		9,8%	6,4%	5,3%	9,4%		6,3%
45-50 jaar		12,2%	23,4%	12,0%	12,5%	7,4%	14,0%
50-55 jaar		22,0%	38,3%	29,3%	40,6%	55,6%	34,7%
55-60 jaar		36,6%	23,4%	44,0%	37,5%	33,3%	36,0%
60-65 jaar		12,2%	6,4%	6,7%		3,7%	6,3%
65-70 jaar		2,4%					0,5%
Totaal		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Geslacht 1e t/m 5e bestuurder

		grootte van de corporatie					
		0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
	n =	45	48	80	33	27	233
man		84,4%	89,6%	93,8%	90,9%	85,2%	89,7%
vrouw		15,6%	10,4%	6,3%	9,1%	14,8%	10,3%
Totaal		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Startjaar 1e t/m 5e bestuurder

		grootte van de corporatie					
		0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
	n =	46	48	81	32	27	234
voor 2000		26,1%	31,3%	40,7%	37,5%	29,6%	34,2%
2000 - 2004		34,8%	31,3%	23,5%	37,5%	29,6%	29,9%
2004 of later		39,1%	37,5%	35,8%	25,0%	40,7%	35,9%
Totaal		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Voorheen werkzaam in de branche 1e t/m 5e bestuurder

		grootte van de corporatie					
		0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
	n =	45	47	81	33	26	232
ja		82,2%	87,2%	75,3%	72,7%	69,2%	78,0%
nee		17,8%	12,8%	24,7%	27,3%	30,8%	22,0%
Totaal		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Totaal vast inkomen 1e t/m 5e bestuurder

		grootte van de corporatie					
		0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
	n =	46	48	82	33	27	236
in k€							
geen opgave		19,6%		3,7%			6,0%
- 50		8,7%	2,1%				0,0%
50 - 55		4,3%					0,9%
55 - 60							0,0%
60 - 65			2,1%				0,4%
65 - 70		2,2%					0,4%
70 - 75		2,2%					0,4%
75 - 80		15,2%	4,2%				3,9%
80 - 85		15,2%	4,2%	1,2%			4,3%
85 - 90		4,3%	4,2%	3,7%			3,0%
90 - 95		8,7%	12,5%	7,3%			6,9%
95 - 100		8,7%	6,3%	4,9%	3,0%		5,2%
100 - 110		2,2%	27,1%	11,0%	6,1%		10,7%
110 - 120		6,5%	18,8%	19,5%	27,3%		15,9%
120 - 130		2,2%	14,6%	15,9%	15,2%	14,8%	12,9%
130 - 140			4,2%	15,9%	27,3%		10,3%
140 - 150				12,2%	9,1%	7,4%	6,4%
150 - 160				1,2%	6,1%	3,7%	1,7%
160 - 170				1,2%	3,0%	25,9%	3,9%
170 - 180				1,2%		11,1%	1,7%
180 - 190				1,2%		18,5%	2,6%
190 - 200					3,0%	3,7%	0,9%
200 - 210						11,1%	1,3%
210 +						3,7%	0,4%
Totaal		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Variabel inkomen 1e t/m 5e bestuurder							
in k€	n =	grootte van de corporatie					
		0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
		46	48	82	33	27	236
geen opgave		41,3%	62,5%	52,4%	39,4%	44,4%	49,6%
- 5		23,9%	6,3%	8,5%	3,0%		9,3%
5 - 10		30,4%	20,8%	18,3%	27,3%	3,7%	20,3%
10 - 15		4,3%	6,3%	8,5%	21,2%	11,1%	9,3%
15 - 20			4,2%	6,1%	9,1%	14,8%	5,9%
20 - 25							0,0%
25 - 30				6,1%		3,7%	2,5%
30 - 35						11,1%	1,3%
35 - 40						7,4%	0,8%
40 - 45						3,7%	0,4%
60 - 65							0,4%
Totaal		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Werkgeversdeel pensioenkosten 1e t/m 5e bestuurder							
in k€	n =	grootte van de corporatie					
		0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
		46	48	82	33	27	236
geen opgave		37,0%	29,2%	17,1%	12,1%	29,6%	24,2%
- 10		26,1%	4,2%	4,9%		14,8%	9,3%
10 - 20		28,3%	37,5%	13,4%	12,1%	3,7%	19,9%
20 - 30		6,5%	22,9%	32,9%	30,3%	18,5%	23,7%
30 - 40			4,2%	15,9%	24,2%	18,5%	11,9%
40 - 50		2,2%	2,1%	9,8%	18,2%	3,7%	7,2%
50 - 60				2,4%			0,8%
60 - 70				2,4%	3,0%	7,4%	2,1%
70 - 80				1,2%			0,4%
80 - 90						3,7%	0,4%
Totaal		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Vergoedingen en werkgeverslasten 1e t/m 5e bestuurder							
in k€	n =	grootte van de corporatie					
		0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
		46	48	82	33	27	236
geen opgave		34,8%	29,2%	23,2%	27,3%	37,0%	28,8%
- 10		54,3%	62,5%	57,3%	60,6%	51,9%	57,6%
10 - 20		10,9%	6,3%	11,0%	12,1%	11,1%	10,2%
20 - 30			2,1%	6,1%			2,5%
30 - 40				2,4%			0,8%
Totaal		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Remuneratierapport							
Vraag 6: Hebt u in het jaarverslag van de corporatie over 2007 volgens bovenstaande wijze (zie vraag 5/36) de beloning gepubliceerd?							

	n =	grootte van de corporatie					
		0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
		39	47	71	24	11	192
Ja		51,3%	46,8%	76,1%	62,5%	81,8%	62,5%
Nee, alleen de weergave van de zgn. Total Cash		33,3%	25,5%	12,7%	29,2%		21,4%
Nee		15,4%	27,7%	11,3%	8,3%	18,2%	16,1%
Totaal		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Feitelijk behaald variabel inkomen versus maximaal haalbaar variabel inkomen							
Vraag 7: Vergeleken met de feitelijk behaalde variabele inkomens, zoals vermeld in vraag 5/36: wat waren de maximaal haalbare variabele inkomens voor uw bestuurders (graag aankruisen en invullen)?							

	n =	grootte van de corporatie					
		0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
		40	47	72	24	12	195
Nee, geen variabele inkomens		60,0%	66,0%	59,7%	58,3%	41,7%	60,0%
Ja, wel variabele inkomens		40,0%	34,0%	40,3%	41,7%	58,3%	40,0%
Totaal		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Vormgeving variabel beloningsdeel							
Vraag 8: Op welke wijze zijn de afspraken rondom variabele beloning vorm gegeven?							

	n =	grootte van de corporatie					
		0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
		40	47	72	24	12	195
Wij kennen geen variabele beloning		55,0%	61,7%	54,2%	45,8%	16,7%	52,8%
Wij hebben daar de systematiek van de adviesregeling izeboud voor gevolgd. We spreken de te behalen resultaten af, meten de performance en belonen naar rato van de realisatie van de doelen		30,0%	31,9%	33,3%	37,5%	58,3%	34,4%
We hebben weliswaar een variabel beloningsdeel afgesproken maar de criteria zijn niet volledig uitgewerkt		12,5%	4,3%	5,6%	4,2%		6,2%
Anders		2,5%	2,1%	6,9%	12,5%	25,0%	6,7%
Totaal		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Vaste/variabele beloning bestuurders

Vraag 9: Hoe kijkt u in het algemeen aan tegen de verhouding vaste/variabele beloning van bestuurders?

	grootte van de corporatie					
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
n =	38	47	71	24	12	192
Een flink aandeel variabele beloning (bijvoorbeeld rond 20% of meer) is goed voor de motivatie van bestuurders	2,6%	6,4%	7,0%		8,3%	5,2%
Variabele beloning past niet bij maatschappelijke ondernemingen zoals woningcorporaties	44,7%	55,3%	43,7%	0,42	16,7%	44,8%
Een prestatiegerelateerde bonus (bijvoorbeeld ter grootte van één maandsalaris) vormt een juiste financiële prikkel in de beloning van corporatiebestuurders	44,7%	31,9%	33,8%	0,38	41,7%	36,5%
Anders	7,9%	6,4%	15,5%	0,21	33,3%	13,5%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Ontwikkeling vaste beloningsdeel

Vraag 10: Hoe is de groei van het vaste beloningsdeel van de bestuurders geregeld?

	grootte van de corporatie					
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
n =	39	47	72	24	12	194
De ontwikkeling van de CAO-lonen wordt gevolgd	59,0%	66,0%	45,8%	54,2%	8,3%	52,1%
De ontwikkeling van een prijsindex wordt gevolgd	17,9%	14,9%	15,3%	8,3%	16,7%	14,9%
De ontwikkeling van competenties van de bestuurders is bepalend	7,7%	8,5%	5,6%	12,5%	41,7%	9,8%
We hebben de bandbreedte binnen de van toepassing zijnde functiegroep van de bestuurders in stappen (periodieken) ingedeeld	10,3%	4,3%	13,9%	20,8%	8,3%	11,3%
Anders	5,1%	6,4%	19,4%	4,2%	25,0%	11,9%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Beoordelings- en functioneringsgesprek

Vraag 11: Vindt er jaarlijks een beoordelings- en functioneringsgesprek plaats met de bestuurders?

	grootte van de corporatie					
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
n =	39	45	72	24	12	192
Ja	92,3%	95,6%	97,2%	95,8%	100,0%	95,8%
Nee	5,1%	2,2%	1,4%	4,2%		2,6%
Anders	2,6%	2,2%	1,4%			1,6%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Total Cash (1)

Vraag 12: Hoe tevreden bent u over de systematiek van Total Cash? (de methode waarin gewerkt wordt met Total Cash salarisschalen bestaande uit een Totaal Vast Inkomen en de keuze uit verschillende hoogtes variable inkomen)

	grootte van de corporatie					
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
n =	38	46	69	24	12	189
Ik gebruik die methodiek niet	50,0%	43,5%	40,6%	33,3%	16,7%	40,7%
Tevreden	34,2%	30,4%	26,1%	25,0%	41,7%	29,6%
Neutraal	13,2%	10,9%	26,1%	25,0%	25,0%	19,6%
Niet tevreden	2,6%	15,2%	7,2%	16,7%	16,7%	10,1%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Total Cash (2)

Vraag 13: Indien u niet tevreden bent over de Total Cash systematiek, waarom is dat?

	grootte van de corporatie					
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
n =	38	46	69	24	12	189
Voor mij geldt niet dat ik niet tevreden ben over de Total Cash systematiek	44,7%	43,5%	50,7%	62,5%	66,7%	50,3%
Ik vind de salarisschalen te ingewikkeld		4,3%				1,1%
Anders en nvt	55,3%	52,2%	49,3%	37,5%	33,3%	48,7%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

IZEBOUD:WEGING VAN DE FUNCTIE

Weging van de zwaarte van de bestuurdersfunctie

Vraag 14: Waarop is de weging van de zwaarte van de functie van uw bestuurders gebaseerd?

	grootte van de corporatie					
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
n =	40	47	72	24	12	195
De adviesregeling Izeboud	55,0%	72,3%	72,2%	83,3%	75,0%	70,3%
De regeling Peters-1	10,0%	4,3%	11,1%		16,7%	8,2%
De CAO woondienst	20,0%	8,5%	1,4%			6,7%
IMF schaal 18 en hoger	2,5%	6,4%	6,9%	4,2%		5,1%
Advies van een op beloningsadvisering gespecialiseerd bureau	5,0%	2,1%	4,2%	4,2%	8,3%	4,1%
Anders	7,5%	6,4%	4,2%	8,3%		5,6%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Indeling in functiegroep

Vraag 15: Als u de adviesregeling Izeboud voor de weging van de functie heeft toegepast in welke functiegroepen zijn uw bestuurders dan ingedeeld (A t/m I)?

	grootte van de corporatie					
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
n =	22	33	58	22	21	156
A	4,5%			4,5%		1,3%
B	4,5%		1,7%			1,3%
C		3,0%				5,1%
D	40,9%	42,4%	3,4%			16,0%
E	18,2%	42,4%	48,3%	22,7%		32,7%
F		12,1%	25,9%	40,9%		17,9%
G			17,2%	31,8%	23,8%	14,1%
H			3,4%		47,6%	7,7%
I					28,6%	3,8%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Meerhoofdige directie

Vraag 16: Als uw corporatie meer dan één bestuurder kent, heeft het aantal bestuurders dan consequenties gehad voor de weging van de functie (het functieniveau) van de bestuurders, ongeacht hoe u die functie gewogen heeft?

	grootte van de corporatie					
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
n =	34	37	66	24	12	173
Niet van toepassing, wij hebben maar één directeur-bestuurder	88,2%	97,3%	80,3%	66,7%	41,7%	80,9%
Ja	2,9%	2,7%	16,7%	29,2%	33,3%	13,9%
Nee	8,8%		1,5%	4,2%	16,7%	4,0%
Weet niet			1,5%		8,3%	1,2%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Functiezwarte bepaling

Vraag 17: Als u de adviesregeling Izeboud toepast: hoe zijn de functiegroepen bepaald waarin de directeur-bestuurders zijn ingedeeld?

	grootte van de corporatie					
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
n =	37	46	71	24	12	190
Wij passen de adviesregeling Izeboud	32,4%	23,9%	21,1%	12,5%	16,7%	22,6%
De bestuurders hebben het aantal FZD (Functie Zwaarte Directie)-punten berekend of laten berekenen en daarmee de functiegroepen bepaald	8,1%	2,2%	2,8%	4,2%		3,7%
De RvC heeft het aantal FZD (Functie Zwaarte Directie)-punten berekend of laten berekenen en daarmee de	24,3%	19,6%	25,4%	20,8%	16,7%	22,6%
De bestuurders en de RvC hebben samen het aantal FZD (Functie Zwaarte Directie)-punten berekend of laten berekenen en daarmee de functiegroepen	27,0%	50,0%	43,7%	50,0%	50,0%	43,2%
Anders	8,1%	4,3%	7,0%	12,5%	16,7%	7,9%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tevredenheid over de parameters voor de weging respectievelijk de functiezwaarte bepaling

Vraag 18: De adviesregeling Izeboud hanteert vier wegingscriteria, namelijk het aantal verhuureenheden, het aantal verhuureenheden in transitie, de waarde van het aantal verhuureenheden in transitie en de positie in het krachtenveld. Hoe tevreden bent u over deze parameters en de onderlinge zwaarte ervan (kruis aan)?

		grootte van de corporatie					
		0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
	n =	27	39	62	21	9	125
Aantal verhuureenheden	tevreden	41,4%	57,5%	57,1%	68,2%	50,0%	55,5%
	neutraal	20,7%	25,0%	31,7%	27,3%	30,0%	27,4%
	niet tevreden	37,9%	17,5%	11,1%	4,5%	20,0%	17,1%
Aantal verhuureenheden in transitie	tevreden	46,4%	42,5%	49,2%	40,9%	40,0%	45,4%
	neutraal	32,1%	35,0%	25,4%	36,4%	20,0%	30,1%
	niet tevreden	21,4%	22,5%	25,4%	22,7%	40,0%	24,5%
Waarde van het aantal verhuureenheden in transitie	tevreden	42,9%	32,5%	32,3%	22,7%	40,0%	33,3%
	neutraal	28,6%	35,0%	40,3%	40,9%	20,0%	35,8%
	niet tevreden	28,6%	32,5%	27,4%	36,4%	40,0%	30,9%
Positie in het krachtenveld: omgevingstypering en marktinvoel	tevreden	57,1%	55,0%	55,6%	40,9%	80,0%	55,2%
	neutraal	35,7%	30,0%	30,2%	27,3%	20,0%	30,1%
	niet tevreden	7,1%	15,0%	14,3%	31,8%	14,7%	14,7%
Onderlinge zwaarte van bovengenoemde wegingscriteria	tevreden	29,6%	33,3%	29,0%	28,6%	22,2%	29,7%
	neutraal	51,9%	51,3%	45,2%	52,4%	33,3%	48,1%
	niet tevreden	18,5%	15,4%	25,8%	19,0%	44,4%	22,2%

Aanvullende parameters

Vraag 19: Zijn er parameters die u mist bij de bepaling van de zwaarte van de functie van directeur-bestuurder?

		grootte van de corporatie					
		0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
	n =	35	45	67	24	12	183
Wij passen de Izeboud-regeling niet toe		31,4%	22,2%	17,9%	12,5%	8,3%	20,2%
Nee		25,7%	24,4%	26,9%	16,7%		23,0%
Ja, kwantitatieve		22,9%	22,2%	26,9%	25,0%	75,0%	27,9%
Ja, kwalitatieve		20,0%	31,1%	28,4%	45,8%	16,7%	29,0%
Totaal		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

BELONINGSNIVEAU

Hoogte van de beloning

Vraag 20: Waarop is de hoogte van de beloning van de bestuurders gebaseerd?

		grootte van de corporatie					
		0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
	n =	39	47	72	24	12	194
De adviesregeling Izeboud		59,0%	74,5%	77,8%	83,3%	66,7%	73,2%
De regeling Peters-1		10,3%	2,1%	8,3%		16,7%	6,7%
De CAO woondiensten		17,9%	12,8%	1,4%			7,2%
IMF schaal 18 en hoger		2,6%	6,4%	5,6%	12,5%		5,7%
Advies van een op beloningsadvisering gespecialiseerd bureau		5,1%		1,4%		8,3%	2,1%
Anders		5,1%	4,3%	5,6%	4,2%	8,3%	5,2%
Totaal		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Referentiemarkt voor de beloning

Vraag 21: De adviesregeling Izeboud hanteert als referentiemarkt voor de beloning de Algemene Markt Nederland 2003 waarbij zowel non-profitsectoren (zoals zorg, onderwijs, openbaar bestuur) als profitsectoren (zoals die van vastgoed en institutionele beleggers) zijn betrokken. Waar vindt u van deze referentiesectoren?

		grootte van de corporatie					
		0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
	n =	37	46	72	24	12	191
Wij passen het beloningsniveau van de adviesregeling Izeboud niet toe en hebben geen mening over de gehanteerde referentiesectoren		27,0%	8,7%	16,7%	12,5%	8,3%	15,7%
Wij vinden de huidige referentiesectoren		64,9%	76,1%	51,4%	54,2%	41,7%	59,7%
Wij zijn voor een zwaarder gewicht van non-profitsectoren in de referentiemarkt		5,4%	8,7%	13,9%	12,5%	16,7%	11,0%
Wij zijn voor een zwaarder gewicht van profitsectoren in de referentiemarkt		2,7%	4,3%	12,5%	16,7%		8,4%
Anders			2,2%	5,6%	4,2%	33,3%	5,2%
Totaal		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Uitkomsten beloningsniveau

Vraag 22: Los van regelingen rond weging en beloning, wat is uw gevoel rond het niveau van beloning volgens de adviesregeling Izeboud?

		grootte van de corporatie					
		0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
	n =	36	46	70	22	12	186
Wij vinden de beloning te hoog		13,9%	6,5%	5,7%	9,1%	8,3%	8,1%
Wij vinden de beloning passend		58,3%	89,1%	81,4%	81,8%	83,3%	79,0%
Wij vinden de beloning te laag		27,8%	4,3%	12,9%	9,1%	8,3%	12,9%
Totaal		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

OVERIGE VRAGEN

Overgangsregeling

Vraag 23: Bij de overgang van de regeling Peters I naar de adviesregeling Izeboud is het mogelijk dat de contractueel overeengekomen beloning van uw bestuurders hoger ligt dan volgens de nieuwe regeling Izeboud zou moeten. Hoe bent u daarmee omgegaan?

	n =	grootte van de corporatie					Totaal
		0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	
		37	47	70	24	11	189
Wij passen de adviesregeling Izeboud		35,1%	23,4%	15,7%	16,7%	18,2%	21,7%
Wij hebben de functiewaarde bepaling opnieuw beoordeeld en deze vervolgens naar boven bijgesteld		2,7%	2,1%	1,4%	12,5%		3,2%
Wij kiezen, onafhankelijk van de functiewaarde bepaling, een zodanige functiegroep dat de feitelijke beloning past in de bandbreedte van die Wij passen Izeboud voor de bepaling van zwaarte van de functie toe en leggen uit waar het verschil in beloning op terug te voeren is en handhaven deze feitelijke Wij treden in overleg met de bestuurders om tot herziening van de beloning conform de adviesregeling Izeboud te Anders		5,4%	2,1%	5,7%			3,7%
		8,1%	10,6%	18,6%	12,5%	45,5%	15,3%
		5,4%	8,5%	4,3%	4,2%		5,3%
		43,2%	53,2%	54,3%	54,2%	36,4%	50,8%
Totaal		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Relatie met CAO-woondiensten

Vraag 24: Hoe ervaart u de belonings- en functiewaarde verhouding van de bestuurders onder Izeboud ten opzichte van het hoger management van de corporatie vallend onder de CAO woondiensten?

	n =	grootte van de corporatie					Totaal
		0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	
		39	47	72	24	12	194
Wij passen de adviesregeling Izeboud		28,2%	19,1%	15,3%	12,5%	16,7%	18,6%
De verhoudingen leveren geen		51,3%	59,6%	68,1%	62,5%	33,3%	59,8%
De verhoudingen leiden tot onevenwichtigheden in Anders		17,9%	21,3%	13,9%	20,8%	16,7%	17,5%
		2,6%		2,8%	4,2%	33,3%	4,1%
Totaal		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Principe "Pas toe of leg uit"

Vraag 25: Hebt u gebruik gemaakt van het "pas toe of leg uit principe" in de adviesregeling Izeboud?

	n =	grootte van de corporatie					Totaal
		0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	
		37	47	72	22	12	190
Wij passen de adviesregeling Izeboud		32,4%	25,5%	13,9%	13,6%	16,7%	20,5%
Nee		59,5%	68,1%	51,4%	59,1%	50,0%	57,9%
Ja, namelijk bij een beloningsaspect van de regeling		8,1%	4,3%	13,9%	9,1%		8,9%
Ja, namelijk bij een wegingsaspect of de wegingscriteria van de regeling				8,3%	9,1%	16,7%	5,3%
Anders			2,1%	12,5%	9,1%	16,7%	7,4%
Totaal		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Model arbeidsovereenkomst

Vraag 26: Hebt u gebruik gemaakt van de model arbeidsovereenkomst in de adviesregeling Izeboud?

	n =	grootte van de corporatie					Totaal
		0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	
		38	46	72	22	12	190
Wij passen de adviesregeling Izeboud		28,9%	19,6%	15,3%	13,6%	8,3%	18,4%
Ja		44,7%	56,5%	47,2%	45,5%	41,7%	48,4%
Nee		23,7%	21,7%	31,9%	27,3%	33,3%	27,4%
Weet niet		2,6%	2,2%	5,6%	13,6%	16,7%	5,8%
Totaal		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Bijlage VII:

Resultaten enquête onder toezichthouders: tabellen naar omvang van de corporatie

IZEBOUD: BELONING, BEOORDELING EN TRANSPARANTIE

Tabellen voorzitters RvC/RvT

Beloning van de bestuurders

Vraag 5: Hoe was in 2007 de feitelijke beloning van de bestuurders van uw corporatie samengesteld?

Leeftijd 1e t/m 5e bestuurder

		grootte van de corporatie					
		0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
	n =	49	40	53	25	18	185
	30-35 jaar	2,0%	2,5%				1,1%
	35-40 jaar	4,1%		1,9%			1,6%
	40-45 jaar	8,2%	2,5%	7,5%	8,0%		5,9%
	45-50 jaar	14,3%	15,0%	7,5%	16,0%	22,2%	13,5%
	50-55 jaar	26,5%	50,0%	24,5%	28,0%	55,6%	34,1%
	55-60 jaar	24,5%	15,0%	49,1%	44,0%	22,2%	31,9%
	60-65 jaar	14,3%	15,0%	9,4%	4,0%		10,3%
	65-70 jaar	4,1%					1,1%
	70 + jaar	2,0%					0,5%
	Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Geslacht 1e t/m 5e bestuurder

		grootte van de corporatie					
		0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
	n =	50	44	55	27	18	194
	man	90,0%	90,9%	94,5%	85,2%	77,8%	89,7%
	vrouw	10,0%	9,1%	5,5%	14,8%	22,2%	10,3%
	Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Startjaar 1e t/m 5e bestuurder

		grootte van de corporatie					
		0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
	n =	49	45	57	27	18	196
	voor 2000	40,8%	31,1%	45,6%	37,0%	22,2%	37,8%
	2000 - 2004	30,6%	26,7%	19,3%	25,9%	27,8%	25,5%
	2004 of later	28,6%	42,2%	35,1%	37,0%	50,0%	36,7%
	Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Voorheen werkzaam in de branche 1e t/m 5e bestuurder

		grootte van de corporatie					
		0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
	n =	50	43	54	27	18	192
	ja	60,0%	79,1%	70,4%	51,9%	44,4%	64,6%
	nee	40,0%	20,9%	29,6%	48,1%	55,6%	35,4%
	Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Totaal vast inkomen 1e t/m 5e bestuurder

		grootte van de corporatie					
		0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
	n =	52	52	59	29	19	211
in €	geen opgave	13,4%	25,0%	15,2%	3,4%	5,2%	14,7%
	- 50	30,8%		5,1%			9,0%
	50 - 55						0,0%
	55 - 60	1,9%					0,5%
	60 - 65						0,0%
	65 - 70						0,0%
	70 - 75	3,8%					0,9%
	75 - 80	3,8%	3,8%				1,9%
	80 - 85	11,5%	1,9%				3,3%
	85 - 90	9,6%	3,8%	1,7%			3,8%
	90 - 95	5,8%	13,5%	3,4%			5,7%
	95 - 100	5,8%	1,9%	1,7%			2,4%
	100 - 110	3,8%	17,3%	6,8%	6,9%		8,1%
	110 - 120	1,9%	11,5%	25,4%	20,7%		13,3%
	120 - 130	3,8%	15,4%	18,6%	3,4%	10,5%	11,4%
	130 - 140		1,9%	11,9%	24,1%		7,1%
	140 - 150	3,8%		3,4%	27,6%	5,3%	6,2%
	150 - 160		1,9%		3,4%	5,3%	1,4%
	160 - 170			1,7%	3,4%	26,3%	3,3%
	170 - 180			1,7%		15,8%	1,9%
	180 - 190			3,4%	3,4%	5,3%	1,9%
	190 - 200		1,9%		3,4%	5,3%	1,4%
	200 - 210					21,1%	1,9%
	Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Variabel inkomen 1e t/m 5e bestuurder
--

		grootte van de corporatie					
		0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
in k€	n =	52	52	59	29	19	211
geen opgave		53,8%	36,5%	49,2%	65,5%	36,8%	48,3%
- 5		13,5%	9,6%	1,7%			5,7%
5 - 10		25,0%	38,5%	23,7%	6,9%	10,5%	24,2%
10 - 15		5,8%	7,7%	13,6%	6,9%	10,5%	9,0%
15 - 20		1,9%	7,7%	3,4%	20,7%	21,1%	8,1%
20 - 25				5,1%			1,4%
25 - 30				3,4%			0,9%
30 - 35						10,5%	0,9%
35 - 40						10,5%	0,9%
65 +							0,5%
Totaal		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Werkgeversdeel pensioenkosten 1e t/m 5e bestuurder

		grootte van de corporatie					
		0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
in k€	n =	52	52	59	29	19	211
geen opgave		51,9%	36,5%	30,5%	13,8%	31,6%	35,1%
- 10		17,3%	21,2%	18,6%	10,3%	10,5%	17,1%
10 - 20		19,2%	23,1%	3,4%	10,3%		12,8%
20 - 30		7,7%	9,6%	22,0%	27,6%	15,8%	15,6%
30 - 40		3,8%	7,7%	13,6%	17,2%		10,4%
40 - 50			1,9%	6,8%	6,9%		3,3%
50 - 60				1,7%	6,9%	10,5%	2,4%
60 - 70				3,4%	3,4%	15,8%	2,8%
70 - 80					3,4%		0,5%
Totaal		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	84,2%	100,0%

Vergoedingen en werkgeverslasten 1e t/m 5e bestuurder
--

		grootte van de corporatie					
		0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
in k€	n =	52	52	59	29	19	211
geen opgave		40,4%	34,6%	37,3%	55,2%	42,1%	40,3%
- 10		50,0%	57,7%	54,2%	44,8%	47,4%	52,1%
10 - 20		7,7%	7,7%	5,1%		10,5%	6,2%
20 - 30		1,9%		3,4%			1,4%
Totaal		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Remuneratierapport

Vraag 6: Hebt u in het jaarverslag van de corporatie over 2007 volgens bovenstaande wijze (zie vraag 5) de beloning gepubliceerd?

		grootte van de corporatie					
		0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
	n =	40	45	51	22	9	167
Ja		47,5%	46,7%	62,7%	72,7%	66,7%	56,3%
Nee, alleen de weergave van de zgn. Total Cash		32,5%	20,0%	23,5%	22,7%		23,4%
Nee		20,0%	33,3%	13,7%	4,5%	33,3%	20,4%
Totaal		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Feitelijk behaald variabel inkomen versus maximaal haalbaar variabel inkomen

Vraag 7: Vergeleken met de feitelijk behaalde variabele inkomens, zoals vermeld in vraag 36: wat waren de maximaal haalbare variabele inkomens voor uw bestuurders (graag aankruisen en invullen)?

		grootte van de corporatie					
		0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
	n =	40	49	52	23	9	173
Nee, geen variabele inkomens		65,0%	65,3%	51,9%	52,2%	33,3%	57,8%
Ja, wel variabele inkomens		35,0%	34,7%	48,1%	47,8%	66,7%	42,2%
Totaal		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Vormgeving variabel beloningsdeel
--

Vraag 8: Op welke wijze zijn de afspraken rondom variabele beloning vorm gegeven?

		grootte van de corporatie					
		0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
	n =	40	49	52	23	9	173
Wij kennen geen variabele beloning		62,5%	55,1%	53,8%	47,8%	22,2%	53,8%
Wij hebben daar de systematiek van de adviesregeling Izeboud voor gevolgd. We spreken de te behalen resultaten af, meten de performance en belonen naar rato van de realisatie van de doelen		22,5%	32,7%	38,5%	43,5%	55,6%	34,7%
We hebben weliswaar een variabel beloningsdeel afgesproken maar de criteria zijn niet volledig uitgewerkt		10,0%	10,2%	7,7%	4,3%		8,1%
Anders		5,0%	2,0%		4,3%	22,2%	3,5%
Totaal		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Vaste/variabele beloning bestuurders
Vraag 9: Hoe kijkt u in het algemeen aan tegen de verhouding vaste/variabele beloning van bestuurders?

	grootte van de corporatie					
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
n =	37	48	51	23	9	168
Een flink aandeel variabele beloning (bijvoorbeeld rond 20% of meer) is goed voor de motivatie van bestuurders		4,2%	13,7%			5,4%
Variabele beloning past niet bij maatschappelijke ondernemingen zoals woningcorporaties	0,46	56,3%	49,0%	0,52	0,22	49,4%
Een prestatiegerelateerde bonus (bijvoorbeeld ter grootte van één maandsalaris) vormt een juiste financiële prikkel in de beloning van	0,38	35,4%	21,6%	0,39	0,56	33,3%
Anders	0,16	4,2%	15,7%	0,09	0,22	11,9%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Ontwikkeling vaste beloningsdeel
Vraag 10: Hoe is de groei van het vaste beloningsdeel van de bestuurders geregeld?

	grootte van de corporatie					
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
n =	39	47	51	23	9	169
De ontwikkeling van de CAO-lonen wordt gevolgd	56,4%	53,2%	45,1%	52,2%	44,4%	50,9%
De ontwikkeling van een prijsindex wordt gevolgd	17,9%	17,0%	23,5%	17,4%	11,1%	18,9%
De ontwikkeling van competenties van de bestuurders is bepalend	5,1%	10,6%	5,9%	17,4%	22,2%	9,5%
We hebben de bandbreedte binnen de van toepassing zijnde functiegroep van de bestuurders in stappen (periodes)	20,5%	10,6%	11,8%	8,7%	11,1%	13,0%
Anders		8,5%	13,7%	4,3%	11,1%	7,7%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Beoordelings- en functioneringsgesprek
Vraag 11: Vindt er jaarlijks een beoordelings- en functioneringsgesprek plaats met de bestuurders?

	grootte van de corporatie					
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
n =	40	48	52	23	9	172
Ja	92,5%	97,9%	98,1%	100,0%	100,0%	97,1%
Nee	5,0%		1,9%			1,7%
Anders	2,5%	2,1%				1,2%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

"Total Cash" (1)
Vraag 12: Hoe tevreden bent u over de systematiek van Total Cash? (de methode waarin gewerkt wordt met Total Cash salarisschalen n bestaande uit een Totaal Vast Inkomen en de keuze uit verschillende hoogtes variabele inkomen)

	grootte van de corporatie					
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
n =	40	47	50	23	9	169
Ik gebruik die methodiek niet	50,0%	40,4%	32,0%	47,8%	22,2%	40,2%
Tevreden	25,0%	34,0%	34,0%	30,4%	66,7%	33,1%
Neutraal	22,5%	19,1%	32,0%	17,4%	11,1%	23,1%
Niet tevreden	2,5%	6,4%	2,0%	4,3%		3,6%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

"Total Cash" (2)
Vraag 13: Indien u niet tevreden bent over de Total Cash systematiek, waarom is dat?

	grootte van de corporatie					
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
n =	40	47	50	23	9	169
Voor mij geldt niet dat ik niet tevreden ben over de Total Cash systematiek	47,5%	53,2%	56,0%	47,8%	55,6%	52,1%
Ik vind de salarisschalen te ingewikkeld	2,5%	2,1%				1,2%
Anders en nvt	50,0%	44,7%	44,0%	52,2%	44,4%	46,7%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

IZEBOUD: WEGING VAN DE FUNCTIE

Weging van de zwaarte van de bestuurdersfunctie

Vraag 14: Waarop is de weging van de zwaarte van de functie van uw bestuurders gebaseerd?

	n =	grootte van de corporatie					Totaal
		0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	
		40	49	52	23	9	173
De adviesregeling Izeboud		52,5%	65,3%	82,7%	78,3%	66,7%	69,4%
De regeling Peters-1			4,1%	1,9%		22,2%	2,9%
De CAO woondiensten		20,0%	10,2%	3,8%			8,7%
IMF schaal 18 en hoger		2,5%	4,1%	5,8%	4,3%		4,0%
Advies van een op beloningsadvisering gespecialiseerd bureau		10,0%	4,1%	1,9%	8,7%	11,1%	5,8%
Anders		15,0%	12,2%	3,8%	8,7%		9,2%
Totaal		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Indeling in functiegroep

Vraag 15: Als u de adviesregeling Izeboud voor de weging van de functie heeft toegepast in welke functiegroepen zijn uw bestuurders dan ingedeeld (A t/m I)?

	n =	grootte van de corporatie					Totaal
		0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	
		16	21	29	20	12	98
A		6,3%		3,4%			2,0%
B		6,3%		6,9%			3,1%
C		25,0%	9,5%				6,1%
D		43,8%	42,9%	6,9%			18,4%
E		18,8%	28,6%	31,0%	10,0%		20,4%
F			14,3%	34,5%	70,0%	16,7%	29,6%
G			4,8%	13,8%	10,0%	8,3%	8,2%
H				3,4%	10,0%	41,7%	8,2%
I						33,3%	4,1%
Totaal		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Meerhoofdige directie

Vraag 16: Als uw corporatie meer dan één bestuurder kent, heeft het aantal bestuurders dan consequenties gehad voor de weging van de functie (het functieniveau) van de bestuurders, ongeacht hoe u die functie gewogen heeft?

	n =	grootte van de corporatie					Totaal
		0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	
		39	42	44	22	9	156
Niet van toepassing, wij hebben maar één directeur-bestuurder		87,2%	95,2%	86,4%	77,3%	22,2%	84,0%
Ja		7,7%	4,8%	9,1%	13,6%	44,4%	10,3%
Nee		5,1%		4,5%	4,5%	22,2%	4,5%
Weet niet					4,5%	11,1%	1,3%
Totaal		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Funcțiezwaarte bepaling

Vraag 17: Als u de adviesregeling Izeboud toepast: hoe zijn de functiegroepen bepaald waarin de directeur-bestuurders zijn ingedeeld?

	n =	grootte van de corporatie					Totaal
		0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	
		38	44	51	21	8	162
Wij passen de adviesregeling Izeboud niet		44,7%	22,7%	17,6%	28,6%		25,9%
De bestuurders hebben het aantal FZD (Functie Zwaarte Directie)-punten berekend of laten berekenen en daarmee de functiegroepen bepaald		2,6%	2,3%	7,8%			3,7%
De RvC heeft het aantal FZD (Functie Zwaarte Directie)-punten berekend of laten berekenen en daarmee de functiegroepen		21,1%	34,1%	33,3%	33,3%	0,38	30,9%
De bestuurders en de RvC hebben samen het aantal FZD (Functie Zwaarte Directie)-punten berekend of laten berekenen en daarmee de functiegroepen bepaald		23,7%	36,4%	29,4%	19,0%	0,38	29,0%
Anders		7,9%	4,5%	11,9%	19,1%	25,0%	10,5%
Totaal		100,0%	100,0%	100,1%	100,1%	100,0%	100,0%

Tevredenheid over de parameters voor de weging respectievelijk de functie-zwaarte bepaling

Vraag 18: De adviesregeling Izeboud hanteert vier wegingscriteria, namelijk het aantal verhuureenheden, het aantal verhuureenheden in transitie, de waarde van het aantal verhuureenheden in transitie en de positie in het krachtveld. Hoe tevreden bent u over deze parameters en de onderlinge zwaarte ervan (kruis aan)?

		grootte van de corporatie					
		0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
n =		26	33	43	15	8	125
Aantal verhuureenheden	tevreden	51,9%	61,8%	58,7%	64,7%	75,0%	59,8%
	neutraal	33,3%	32,4%	39,1%	23,5%	12,5%	32,6%
	niet tevreden	14,8%	5,9%	2,2%	11,8%	12,5%	7,6%
Aantal verhuureenheden in transitie	tevreden	34,6%	57,6%	59,1%	41,2%	62,5%	51,6%
	neutraal	50,0%	33,3%	36,4%	35,3%	12,5%	36,7%
	niet tevreden	15,4%	9,1%	4,5%	23,5%	25,0%	11,7%
Waarde van het aantal verhuureenheden in transitie	tevreden	15,4%	44,1%	36,4%	35,3%	37,5%	34,1%
	neutraal	61,5%	35,3%	54,5%	35,3%	37,5%	47,3%
	niet tevreden	23,1%	20,6%	9,1%	29,4%	25,0%	18,6%
Positie in het krachtveld: omgevingstypering en marktinvoer	tevreden	29,6%	42,4%	54,5%	58,8%	75,0%	48,1%
	neutraal	44,4%	48,5%	38,6%	29,4%	12,5%	39,5%
	niet tevreden	25,9%	9,1%	6,8%	11,8%	12,5%	12,4%
Onderlinge zwaarte van bovengenoemde wegingscriteria	tevreden	15,4%	36,4%	50,0%	20,0%	25,0%	34,1%
	neutraal	65,4%	54,5%	43,2%	66,7%	25,0%	52,4%
	niet tevreden	19,2%	9,1%	6,8%	13,3%	50,0%	13,5%

Aanvullende parameters

Vraag 19: Zijn er parameters die u mist bij de bepaling van de zwaarte van de functie van directeur-bestuurder?

		grootte van de corporatie					
		0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
n =		34	40	46	19	9	148
Wij passen de Izeboud-regeling niet toe		38,2%	22,5%	6,5%	15,8%	11,1%	19,6%
Nee		29,4%	40,0%	47,8%	36,8%	33,3%	39,2%
Ja, kwantitatieve		14,7%	25,0%	34,8%	10,5%	55,6%	25,7%
Ja, kwalitatieve		17,6%	12,5%	10,9%	36,8%		15,5%
Totaal		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

BELONINGSNIVEAU**Hoogte van de beloning**

Vraag 20: Waarop is de hoogte van de beloning van de bestuurders gebaseerd?

		grootte van de corporatie					
		0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
n =		40	47	51	23	9	170
De adviesregeling Izeboud		45,0%	72,3%	86,3%	73,9%	66,7%	70,0%
De regeling Peters-1		2,5%	4,3%	2,0%		22,2%	3,5%
De CAO woondiensten		22,5%	10,6%	3,9%	4,3%		10,0%
IMF schaal 18 en hoger		2,5%	6,4%	5,9%	4,3%		4,7%
Advies van een op beloningsadvisering gespecialiseerd bureau		10,0%	2,1%		13,0%		4,7%
Anders		17,5%	4,3%	2,0%	4,3%	11,1%	7,1%
Totaal		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Referentiemarkt voor de beloning

Vraag 21: De adviesregeling Izeboud hanteert als referentiemarkt voor de beloning de Algemene Markt Nederland 2003 waarbij zowel non-profitsectoren (zoals zorg, onderwijs, openbaar bestuur) als profitsectoren (zoals die van vastgoed en institutionele beleggers) zijn betrokken. Waar vindt u van deze referentiesectoren?

		grootte van de corporatie					
		0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
n =		40	45	49	23	9	166
Wij passen het beloningsniveau van de adviesregeling Izeboud niet toe en hebben geen mening over de gehanteerde referentiesectoren		37,5%	22,2%	6,1%	21,7%	11,1%	20,5%
Wij vinden de huidige referentiesectoren		42,5%	51,1%	67,3%	47,8%	66,7%	54,2%
Wij zijn voor een zwaarder gewicht van non-profitsectoren in de referentiemarkt		12,5%	22,2%	18,4%	21,7%	11,1%	18,1%
Wij zijn voor een zwaarder gewicht van profitsectoren in de referentiemarkt		2,5%	2,2%		4,3%		1,8%
Anders		5,0%	2,2%	8,2%	4,3%	11,1%	5,4%
Totaal		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Uitkomsten beloningsniveau

Vraag 22: Los van regelingen rond weging en beloning, wat is uw gevoel rond het niveau van beloning volgens de adviesregeling Izeboud?

		grootte van de corporatie					
		0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
n =		34	43	48	18	9	152
Wij vinden de beloning te hoog		29,4%	34,9%	25,0%	27,8%	22,2%	28,9%
Wij vinden de beloning passend		67,6%	62,8%	75,0%	72,2%	66,7%	69,1%
Wij vinden de beloning te laag		2,9%	2,3%			11,1%	2,0%
Totaal		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

OVERIGE VRAGEN

Overgangsregeling

Vraag 23: Bij de overgang van de regeling Peters I naar de adviesregeling Izeboud is het mogelijk dat de contractueel overeengekomen beloning van uw bestuurders hoger ligt dan volgens de nieuwe regeling Izeboud zou moeten. Hoe bent u daarmee omgegaan?

	grootte van de corporatie					
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
n =	35	44	48	21	9	157
Wij passen de adviesregeling Izeboud niet	48,6%	22,7%	12,5%	28,6%	11,1%	25,5%
Wij hebben de functiewaarde bepaling opnieuw beoordeeld en deze vervolgens naar boven bijgesteld	5,7%	6,8%	6,3%			5,1%
Wij kiezen, onafhankelijk van de functiewaarde bepaling, een zodanige functiegroep dat de feitelijke beloning past in de bandbreedte van die functiegroep	5,7%	4,5%	12,5%	4,8%		7,0%
Wij passen Izeboud voor de bepaling van zwaarte van de functie toe en leggen uit waar het verschil in beloning op terug te voeren is en handhaven deze feitelijke	8,6%	22,7%	27,1%	23,8%	22,2%	21,0%
Wij treden in overleg met de bestuurders om tot herziening van de beloning conform de adviesregeling Izeboud te komen	5,7%	9,1%	6,3%	19,0%		8,3%
Anders	25,7%	34,1%	35,4%	23,8%	66,7%	33,1%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Relatie met CAO-woondiensten

Vraag 24: Hoe ervaart u de belonings- en functiewaarde verhouding van de bestuurders onder Izeboud ten opzichte van het hoger management van de corporatie vallend onder de CAO woondiensten?

	grootte van de corporatie					
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
n =	39	46	49	20	9	163
Wij passen de adviesregeling Izeboud niet	43,6%	23,9%	10,2%	30,0%	11,1%	24,5%
De verhoudingen leveren geen problemen	51,3%	60,9%	73,5%	50,0%	55,6%	60,7%
De verhoudingen leiden tot onevenwichtigheden in	5,1%	10,9%	16,3%	10,0%	22,2%	11,7%
Anders		4,3%		10,0%	11,1%	3,1%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Principe "Pas toe of leg uit"

Vraag 25: Hebt u gebruik gemaakt van het "pas toe of leg uit principe" in de adviesregeling Izeboud?

	grootte van de corporatie					
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
n =	37	45	48	21	9	160
Wij passen de adviesregeling Izeboud niet	48,6%	24,4%	10,4%	23,8%	22,2%	25,6%
Nee	43,2%	44,4%	62,5%	57,1%	44,4%	51,3%
Ja, namelijk bij een beloningsaspect van de regeling	5,4%	20,0%	12,5%			10,6%
Ja, namelijk bij een wegingsaspect of de wegingscriteria van de regeling		4,4%	10,4%	9,5%	11,1%	6,3%
Anders	2,7%	6,7%	4,2%	9,5%	22,2%	6,3%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Model arbeidsovereenkomst

Vraag 26: Hebt u gebruik gemaakt van de model arbeidsovereenkomst in de adviesregeling Izeboud?

	grootte van de corporatie					
	0 - 1800	1800 - 4000	4000 - 10000	10000 - 25000	25000 +	Totaal
n =	40	47	50	21	9	167
Wij passen de adviesregeling Izeboud niet	37,5%	25,5%	8,0%	23,8%	11,1%	22,2%
Ja	37,5%	38,3%	40,0%	33,3%	33,3%	37,7%
Nee	17,5%	29,8%	40,0%	33,3%	22,2%	29,9%
Weet niet	7,5%	6,4%	12,0%	9,5%	33,3%	10,2%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

> VTW

Bezoekadres: Telefoon: 030 - 25 25 785
Plompstorengracht 9 Fax: 030 - 31 00 315
3512 CA Utrecht E-mail: bureau@vtw.nl
Postadres: Website: www.vtw.nl
Postbus 85185
3508 AD Utrecht

> Aedes

Bezoekadres: Telefoon: 035 - 62 68 200
Olympia 1 Fax: 035 - 62 68 211
1213 NS Hilversum E-mail: aedes@aedes.nl
Postadres: Website: www.aedes.nl
Postbus 611
1200 AP Hilversum

De Adviesregeling Arbeidsvoorwaarden Statutair Directeur Woningcorporaties (Adviesregeling Izeboud) biedt toezichthouders en bestuurders ondersteuning bij het overeenkomen van de arbeidsvoorwaarden van de bestuurders. De Adviesregeling Izeboud werd in juli 2004 van kracht. Twee jaar later verscheen een herziene versie, die een verduidelijking vormt van de oorspronkelijke adviesregeling.

Na drie jaar werken met de herziene Adviesregeling Izeboud vonden de VTW en Aedes het tijd voor een evaluatie. In welke mate en op welke wijze wordt de Adviesregeling Izeboud door toezichthouders en directeur-bestuurders gebruikt? Is er aanleiding de regeling aan te passen? En zo ja, in welke richting zouden de aanpassingen moeten gaan?

Aedes en de VTW zijn zich bewust van de huidige maatschappelijke ontwikkelingen en gevoelens die spelen binnen en buiten de corporatiebranche. De resultaten van het onderzoek zullen dan ook gebruikt worden om een open discussie aan te gaan met de leden. Het doel is te komen tot gezamenlijke nieuwe en werkbare afspraken over de honorering van bestuurders in woningcorporaties.

ISBN/EAN: 978-90-812392-7-1



aedes
vereniging van woningcorporaties

