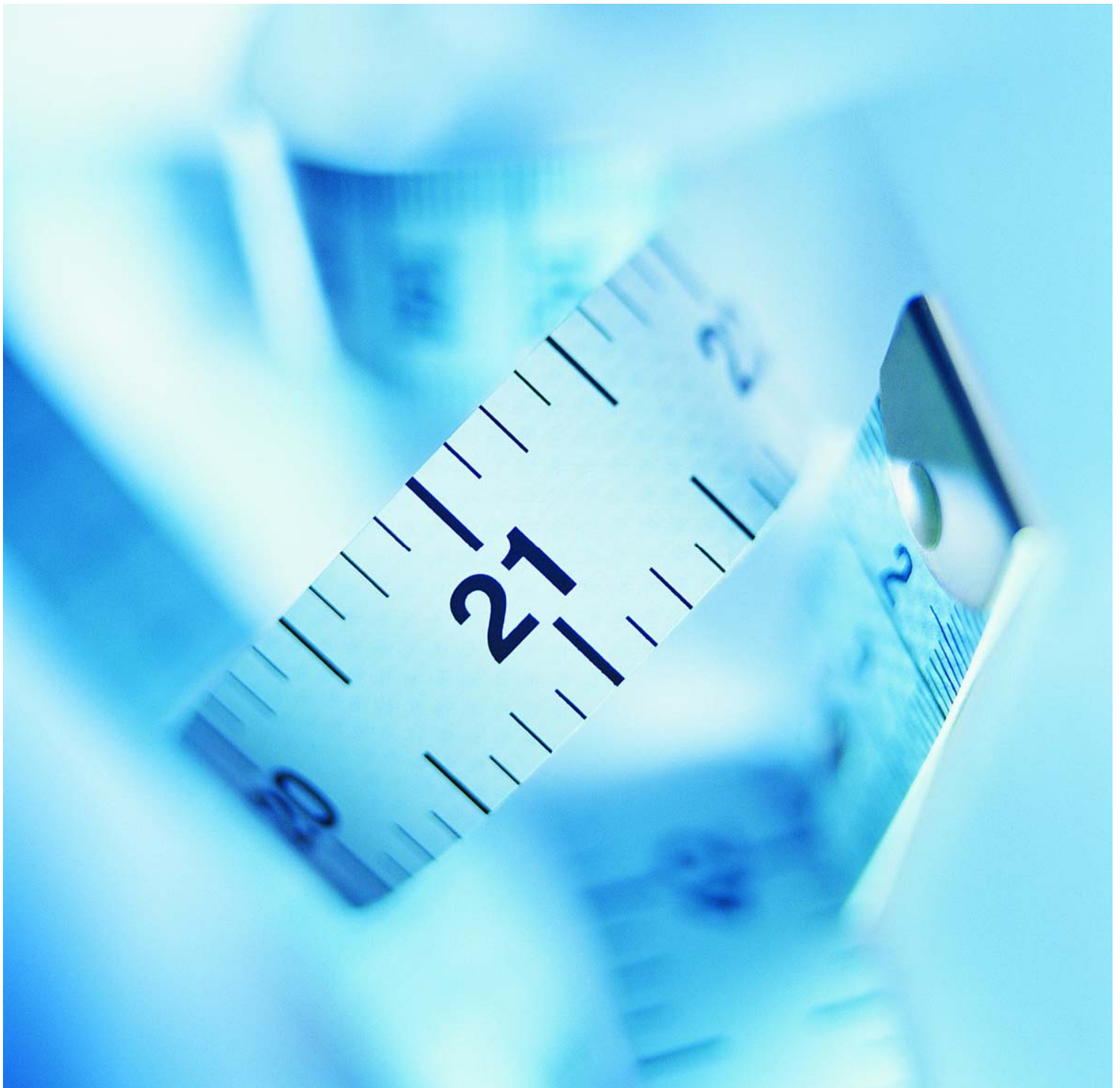


NOVEMBER 2006

Uitwerking bezoldiging bestuurders hogescholen

Bijlage - Branchecode Governance Hogescholen (febr. 2006)
voorheen bekend als 'Adviesregeling Totaal Vast Inkomen'

HayGroup



Inhoud

Inleiding	3
1. Bepaal salarisgroep hogeschool	5
2. Bepaal salarishoogte binnen salarisgroep	7
3. Variabele beloning	9
Bijlage: Meest gestelde vragen	11

Inleiding

De Raden van Toezicht van hogescholen staan voor de opgave om voor de leden van Colleges van Bestuur de beloning te bepalen. Deze Uitwerking ondersteunt Raden van Toezicht daarbij en is van toepassing op alle hogescholen. In de Uitwerking wordt een kader gegeven waarbij beloning op maat mogelijk is. De individuele ruimte die de Raad van Toezicht heeft, laat onverlet de plicht tot transparantie en verantwoording over gemaakte beloningskeuzen.

De Uitwerking heeft betrekking op het totale vaste jaarinkomen (12 maandsalarissen + vakantietoelage + vaste 13^e maand/eindejaarsuitkering) en geeft vuistregels voor variabele beloning.

Achtergrond Uitwerking

In 1998 is de Adviesregeling Totaal Vast Inkomen in opdracht van de VHBN door Hay Group ontworpen en voor het laatst in 2002 geactualiseerd. Deze Adviesregeling is onderdeel geworden van een AMvB houdende regelen betreffende de rechtspositie van de leden van de centrale directies en de colleges van bestuur van de hogescholen (Koninklijk Besluit van 26 juni 2001). Uit onderzoek van PWC in 2005 is gebleken dat alle hogescholen de AMvB en de Adviesregeling volgen.

In het najaar 2006 is de Adviesregeling herzien, ditmaal in opdracht van de Raden van Toezicht van de hogescholen. De herziene versie verschilt op een aantal punten met de vorige Adviesregeling. Uitgangspunt van het bepalen van het salaris is niet meer de zwaarte van de bestuursfunctie maar de zwaarte van de hogeschool. Daarnaast zijn de differentiërende factoren vereenvoudigd. De salarisgroepen wijken af, maar uit analyse van de huidige beloning van hogescholen in relatie tot de herziene versie is gebleken dat deze niet opdrijvend werkt, maar een matigende werking kent.

Status Uitwerking

De herziene versie vormt nu onderdeel van de Branchecode Governance van de hogescholen. Zij is een uitwerking van principe II.2 in hoofdstuk II van de code dat betrekking heeft op de bezoldiging van het College van Bestuur. In het vervolg wordt de Adviesregeling daarom aangehaald als 'Uitwerking'. Dit betekent onder meer dat eventuele afwijkingen van deze regeling door de Raad van Toezicht moeten worden toegelicht ('pas toe of leg uit'). Raden van Toezicht kunnen slechts afwijken van de Uitwerking indien en voor zover deze afwijkingen niet in strijd komen met het Koninklijk Besluit van 26 juni 2001, houdende regelen betreffende de rechtspositie van de leden van de centrale directies en de colleges van bestuur van de hogescholen. Over de toepassing van de Uitwerking wordt in het remuneratierapport van de Raad van Toezicht gerapporteerd.

Onderhoud Uitwerking

Conform de Branchecode Governance van de hogescholen zal eenmaal per vier jaar (voor het eerst najaar 2010) de Uitwerking worden geëvalueerd en indien nodig bijgesteld. Halverwege deze periode (voor het eerst najaar 2008) zal er een indexering van de bandbreedte van de salarisgroepen plaatsvinden.

1. Bepaal salarisgroep hogeschool

Om tot een weloverwogen beloningskeuze te komen dient de Raad van Toezicht eerst te bepalen tot welke salarisgroep de eigen hogeschool behoort. Hiervoor wordt gekeken naar de zwaarte van de hogeschool. De factoren die de zwaarte bepalen worden hier differentiërende factoren genoemd. Voor de hogescholen zijn drie differentiërende factoren vastgesteld. De optelsom van deze drie factoren bepaalt in welke salarisgroep de hogeschool wordt ingedeeld.

Baten

Deze factor heeft betrekking op de baten uit gewone bedrijfsvoering van de hogeschool (de baten uit gewone bedrijfsvoering uit de geconsolideerde jaarrekening).

Totale baten in €miljoen	< 15	15-30	30-75	75-120	120-200	200-320
Hogeschoolpunten	240	283	335	396	476	552

Maatschappelijke geldstroom

De maatschappelijke geldstroom wordt berekend door de rijksbijdragen die op basis van de wettelijke bekostigingsregelingen aan hogescholen door de minister OC&W c.q. LNV worden toegekend en de door de wet bepaalde *minimum* collegegelden bij elkaar op te tellen en dit te delen door de baten uit gewone bedrijfsvoering. De buitengewone baten uit de bedrijfsvoering dienen nadrukkelijk *niet* meegenomen te worden in de berekening van het percentage maatschappelijke geldstroom.

$$\text{Maatschappelijke geldstroom} = \frac{\text{Rijksbijdragen OC\&W/LNV + collegegelden}}{\text{Baten uit gewone bedrijfsvoering}}$$

Maatschappelijke geldstroom	≥ 85%	70%-85%	< 70%
Hogeschoolpunten	80	122	184

HBO-sectoren

De mogelijke sectoren omvatten de navolgende onderwijsrichtingen (HBO-sectoren):

- Gezondheid
- Technisch
- Sociaal/Agogisch
- Kunsten
- Agrarisch
- Economisch
- Pedagogisch

Aantal HBO-sectoren	1	2	3	4	5	6	7
Hogeschoolpunten	80	92	106	122	140	160	184

Salarisgroepen

Op basis van de bovenstaande differentiërende factoren scoort de Raad van Toezicht de eigen hogeschool. Het totaal aantal 'Hogeschoolpunten' bepaalt de salarisgroep. Hiervoor wordt onderstaande tabel met salarisgroepen gehanteerd.

Hogeschoolpunten	400 - 440	441 - 515	516 - 590	591 - 680	681 - 790	791 - 920
Salarisgroep	A	B	C	D	E	F

2. Bepaal salarishoogte binnen salarisgroep

Als de zwaarte van de hogeschool is vastgesteld en daarmee de salarisgroep is bepaald wordt in onderstaande tabel de bandbreedte voor de beloning¹ aangegeven. De bandbreedte die hieruit volgt, wordt toegepast voor elk individueel lid van het College van Bestuur.

Salarisbandbreedte

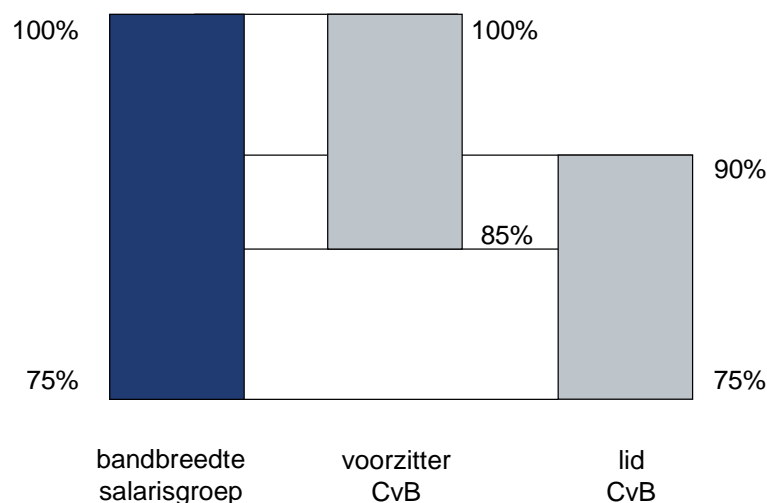
Salarisgroep (juli 2006)	A	B	C	D	E	F
Maximum (100%)	€98.300	€108.800	€121.200	€135.000	€151.400	€170.200
Minimum (75%)	€73.700	€81.600	€90.900	€101.300	€113.600	€127.700

Positionering binnen de bandbreedte

De Raad van Toezicht bepaalt zelf de salarispositie van de individuele bestuurder binnen de bandbreedte. Hierbij dient onderscheid gemaakt te worden naar het bepalen van de salarispositie voor de *functie* binnen het College van Bestuur (voorzitter of lid) en het bepalen van het (aanvangs)salaris voor de *individuele bestuurders*.

Bepalen bandbreedte functie

Bij het bepalen van de salarispositie voor de *functie* is onderstaande handreiking behulpzaam:



¹ De beloning geeft het maximum norminkomen weer: 12 maandsalarissen + vakantietoeslag + vaste 13^e maand/eindejaarsuitkering

Voorbeeld positionering functie binnen bandbreedte

Hogeschool XYZ is ingedeeld in salarisgroep B. Met toepassing van bovenstaande handreiking volgen de volgende bandbreedtes per functie:

	Salarisgroep B	Voorzitter	Leden
Maximum	€108.800 (100%)	€108.800 (100%)	€97.920 (90%)
Minimum	€ 81.600 (75%)	€ 92.480 (85%)	€81.600 (75%)

Daarnaast is het besturingsmodel van belang dat gehanteerd wordt binnen het College van Bestuur. Is er sprake van een hiërarchisch model, dan zal de afstand in maximum inkomen tussen de Voorzitter en Leden groter zijn, dan indien er sprake is van een collegiaal model.

Bepaling aanvangssalaris en doorgroei individuele bestuurders

Bepaling van het aanvangssalaris voor de individuele bestuurder binnen de hiervoor vastgestelde bandbreedte alsmede doorgroei naar het maximum inkomen van deze bandbreedte geschiedt op basis van bijvoorbeeld:

- Competenties en ervaring van de bestuurder: afhankelijk van de al dan wel in mindere mate aanwezige competenties en ervaring bij een nieuwe bestuurder kan een hogere respectievelijk lagere plaatsing binnen de bandbreedte rechtvaardigen.
- Performance van de bestuurder: over het algemeen is het gebruikelijk dat bestuurders in 3 tot 5 jaar van het aanvangssalaris naar het maximum inkomen doorgroeien.
- Specifieke verzwarende omstandigheden: een specifieke en zware bestuurlijke uitdaging kan een verhoogde aanvang dan wel versnelde doorgroei rechtvaardigen.

Een en ander kan zich fasegewijs voltrekken volgens een stappenplan. Hiervoor kan de Raad van Toezicht heldere afspraken maken met de individuele bestuurder.

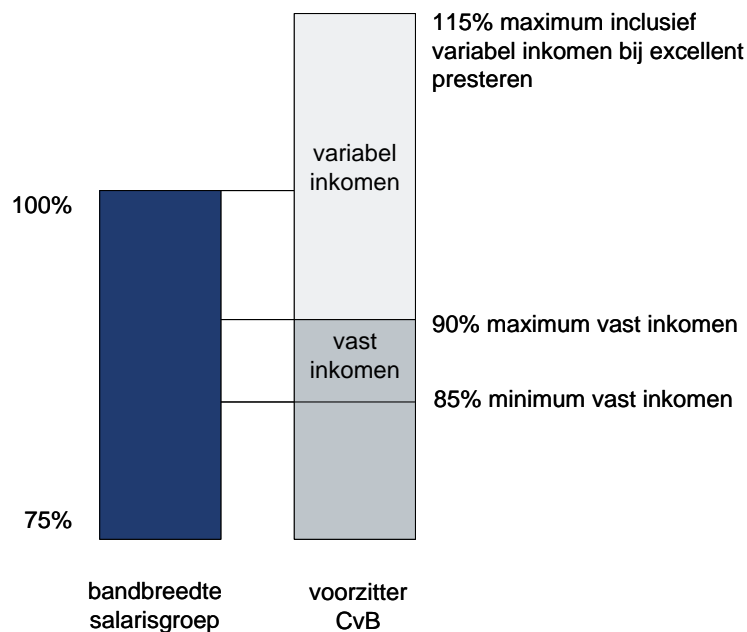
3. Variabele beloning

De bandbreedte die wordt weergegeven in de salarisgroepen betreft het totale inkomen. Mocht de Raad van Toezicht variabele beloning willen hanteren, dan zal het maximum inkomen lager dienen te zijn dan het maximum van de salarisgroep.

Om te komen tot dit lagere maximum dient de volgende vuistregel gehanteerd te worden:

- A. maximum vast inkomen: 90% van de door de Raad van Toezicht vastgestelde beloning binnen de bandbreedte van de hogeschool
- B. maximum vast inkomen plus variabel inkomen: 115% van de door de Raad van Toezicht vastgestelde beloning binnen de bandbreedte van de hogeschool

Het verschil tussen B. en A. is het maximum toe te kennen variabel inkomen bij excellent presteren.



Voorbeeld

Hogeschool XYZ is ingedeeld in salarisgroep B. De Raad van Toezicht wil graag variabele beloning toekennen aan het College van Bestuur. De Raad van Toezicht heeft een bezoldiging vastgesteld van 85% binnen de beschikbare bandbreedte, dus een vast inkomen van €92.480. De Raad van Toezicht besluit vervolgens tot het toepassen van een variabele beloning. In dat geval wordt de maximale vaste beloning 90% van €92.480 = €83.232. Met toepassing van bovenstaande vuistregel ontstaat de volgende bandbreedte voor de variabele beloning:

	Salarisgroep B	Voorzitter Hogeschool XYZ
Vast inkomen bepaald	€108.800 (100%)	€92.480 (85% van €108.800)
Maximum vast inkomen <i>als</i> variabel inkomen wordt toegepast	€97.920 (90% van €108.800)	€83.232 (90% van €92.480)
Maximum inclusief variabel bij excellent presteren	€ 125.120 (115% van €108.800)	€106.352 (115% van €92.480)

Indien de Raad van Toezicht een bonusregeling wil invoeren voor het College van Bestuur dient ondermeer de volgende besluitvorming plaats te vinden:

- Bepaal de prestatiecriteria voor de bestuurders die van belang zijn voor het leveren van de (meer)jaarlijkse performance van de hogeschool. Dit kunnen harde prestatiecriteria zijn, maar ook individuele doelstellingen.
- Formuleer, naast het niveau voor excellente prestaties, minimum- en streefprestatieniveaus. Leg vast wat er gebeurt bij het niet (volledig) behalen van de doelstellingen.
- Expliciteer de prestatiecriteria en -niveaus in een prestatiecontract en relateer deze aan bonuspercentages.

Bijlage

Meest gestelde vragen

1. Wie was de opdrachtgever voor het actualiseren van de Adviesregeling?

Conform de Branchecode Governance van de hogescholen dient eenmaal per vier jaar de Adviesregeling Totaal Vast Inkomen te worden geëvalueerd en bijgesteld. Deze Uitwerking is een bijlage van de Branchecode. De gezamenlijke toezichthouders van de hogescholen hebben een aantal collega's (de heer Meijer, de heer Kramer, de heer Speets, mevrouw Spierenburg en mevrouw Jongewaard) gevraagd als kwartiermakers deze evaluatie en bijstelling voor te bereiden. Zij hebben daartoe overleg gevoerd met de Vereniging van Bestuurders van Hogescholen in Nederland (VBHN), die de eerste versie van de Uitwerking heeft laten ontwikkelen. De VBHN heeft ermee ingestemd, dat de opdrachtverlening aan Hay Group voor de evaluatie en bijstelling door de kwartiermakers namens de gezamenlijke toezichthouders van de hogescholen wordt verleend. De VBHN zal in het vervolg in een adviserende rol betrokken worden bij de werkzaamheden. Hay Group (drs. W.L.H. Zonnenberg, mr. E. Schulting en drs. P.L. Langerak MBA) heeft een onderzoek gedaan naar de functiezwaarte bij hogescholen en vervolgens de uitkomst getoetst aan de bezoldiging bij een aselechte groep hogescholen. De werkzaamheden hebben in het najaar van 2006 plaatsgevonden.

2. Op welke bestuurders is de Uitwerking van toepassing?

De Uitwerking is van toepassing op alle hogescholen waar een College van Bestuur met een Raad van Toezicht aanwezig is. Derhalve is de Uitwerking ook van toepassing op de kleinere hogescholen, waar op dit moment de bestuurders mogelijk een salaris hebben dat onder schaal 18 gepositioneerd is. Overigens betekent het toepassen van deze Uitwerking niet dat daarmee bestuurders een salaris boven schaal 18 gaan ontvangen. De Uitwerking start (75% van salarisgroep A) op een niveau halverwege schaal 15.

De Uitwerking richt zich op de beloning van leden van Colleges van Bestuur van hogescholen, die ook formeel de bestuurders zijn, met de daarbij horende verantwoordelijkheden en bevoegdheden. De honorering van interim-bestuurders blijft in de beloningsregeling buiten beschouwing. Het bepalen van de honorering van interim-bestuurders komt tot stand in onderhandelingen tussen twee marktpartijen, binnen een context waarin de hogeschool op zeer korte termijn, voor een zeer beperkte periode en voor een bepaalde opdracht een bestuurder nodig heeft.

3. Hoe is de functiezwaarte vastgesteld?

Er is een onderzoek uitgevoerd onder een representatieve groep hogescholen (29%). Van deze hogescholen zijn documenten als statuten, jaarverslag, bestuursreglement geanalyseerd. Er heeft ook een tiental interviews plaatsgevonden met voorzitters van College van Bestuur en Raden van

Toezicht. Op basis van de organisatie-informatie van iedere hogeschool is de functiezwaarte van de bestuurders vastgesteld. De functiezwaarte is vastgesteld met behulp van de Hay-methode voor functie-evaluatie en -profilering. Dit is een functiewaarderingsmethode die wereldwijd wordt toegepast voor alle typen organisatie en alle functies. Veel van de grootste Nederlandse werkgevers (waaronder de Nederlandse universiteiten en een aantal hogescholen) gebruiken de Hay-methode als functiewaarderingsmethode (voor meer informatie over de Hay-methode: www.haygroup.nl). De vastgestelde functiezwaarte fungeerde als basis voor verder onderzoek en de actualisering van de Uitwerking.

4. Hoe is de beloningshoogte bepaald?

De beloningshoogte is gebaseerd op de totale directeurenmarkt (bedrijfsleven, semi-publieke en publieke sector). Binnen deze brede groep is het Q1-niveau als referentie genomen voor het maximum salaris per salarisgroep. Dat wil zeggen dat 75% van de salarissen die bij een bepaalde functiezwaarte worden betaald, boven het Q1-niveau ligt. Het salaris op Q1-niveau is circa 10% lager dan het salaris op de mediaan van de referentiemarkt. Als referentie is dus het lagere salarisniveau in een brede referentiemarkt gekozen.

Aan deze keuze liggen de volgende overwegingen ten grondslag:

- Het past bij onderwijsinstellingen om een salarisniveau te kiezen dat onder de mediaan van de markt ligt. Dit hangt samen met het feit dat bij financiering met publieke middelen terughoudendheid gepast is.
- Bij 21 mutaties in de Colleges van Bestuur in de afgelopen 5 jaar zijn 4 bestuurders afkomstig uit de sector gemeenten, 9 uit bedrijfsleven (voornamelijk zakelijke dienstverlening maar ook productie) en 8 uit onderwijs of zorg.
- De beloning van bestuurders in andere semi-publieke sectoren (zorg, MBO-instellingen, universiteiten, woningcorporaties) beweegt zich rondom het Q1-salarisniveau. Dit niveau geldt overigens ook voor de sector zakelijke dienstverlening.

De salarisgroepen geven de Raad van Toezicht de ruimte om binnen een bepaalde bandbreedte het passende salaris voor de bestuurder te bepalen. In de Uitwerking worden handreikingen gedaan voor het gebruik van die ruimte.

5. Waarom differentiërende factoren?

Uit de analyses en de verschillende interviews is de zwaarte van de hogescholen bepaald met behulp van de Hay-methode. Om de bruikbaarheid van de functiezwaarte voor Raden van Toezicht te vergemakkelijken zijn de Hay-punten alleen bij de ontwikkeling van de beloningsregeling gehanteerd. In de regeling zelf zijn de Hay-punten niet meer zichtbaar. De Hay-punten zijn namelijk vertaald in herkenbare en direct toepasbare factoren: de differentiërende factoren.

De differentiërende factoren zijn als volgt tot stand gekomen:

- Bestuurders en/of toezichthouders van circa 10 hogescholen zijn gevraagd aan te geven welke factoren volgens hen bepalend zijn voor het verschil in zwaarte tussen de bestuurders van hogescholen. Dat heeft een lange lijst van mogelijke differentiërende factoren opgeleverd.
- In een intensieve discussie met de Kwartiermakers zijn deze mogelijke differentiërende factoren kritisch bekeken. Dat heeft geleid tot een reductie van mogelijke differentiërende factoren.
- Voor het gereduceerde aantal differentiërende factoren heeft Hay Group gevalideerd of de factoren ook daadwerkelijk in belangrijke mate bepalend zijn voor het verschil van functie-zwaarte. Bij de validatie is de Hay-methode toegepast. De uitkomsten zijn besproken met de Kwartiermakers en hebben geleid tot een verdere aanscherping van de differentiërende factoren, met als resultaat de drie factoren die in de beloningsregeling zijn opgenomen. De totale baten zijn van primair belang bij het bepalen van de zwaarte van de hogeschool en daarmee bij het bepalen van de zwaarte van de bestuursfunctie. Twee andere factoren, te weten de maatschappelijke geldstroom en het aantal sectoren, geven bij het bepalen van de zwaarte een nadere nuancering. Deze laatste twee factoren hebben bij het bepalen van het aantal punten het minst effect op grotere hogescholen

6. Waarom geen andere differentiërende factoren?

Hogescholen verschillen op tal van aspecten van elkaar. Veel aspecten bepalen echter niet de complexiteit van een hogeschool dat een verschil in functie-zwaarte valide maakt (bijvoorbeeld mate van internationalisering of 'span of control'). In de Uitwerking zijn daarom alleen de drie factoren opgenomen die echt differentiërend zijn tussen de hogescholen.

7. Welke arbeidsvoorwaarden zijn meegenomen in de Uitwerking?

De arbeidsvoorwaarden betreft het bruto jaarloon (12 maandsalarissen, inclusief vakantietoeslag, inclusief eindejaarsuitkering/dertiende maand). Raden van Toezicht hebben de mogelijkheid voor het toekennen van variabele beloning. Hiervoor zijn scherpe richtlijnen opgenomen in de Uitwerking. De Uitwerking richt zich niet op de secundaire arbeidsvoorwaarden. De Raad van Toezicht moet hierover afspraken maken met de bestuurder. Deze moeten worden opgenomen in het remuneratierapport.

8. Hoe vindt de jaarlijkse verhoging van het salaris plaats?

De regeling zelf wordt conform de Branche-code Governance van de hogescholen eenmaal per vier jaar geëvalueerd en indien nodig bijgesteld (voor het eerst najaar 2010). Halverwege deze periode (voor het eerst najaar 2008) zal er een indexering van de salarishoogte van de salarisgroepen plaatsvinden. Deze indexering zal niet automatisch van toepassing zijn op een individuele bestuurder. De jaarlijkse individuele verhoging is afhankelijk van het functioneren van de bestuurder en vindt binnen de bandbreedte plaats.

9. Hoe verhoudt de Uitwerking zich tot het normsalaris van de minister president?

Bij het bepalen van de beloningshoogte van de Uitwerking heeft er ook een analyse plaatsgevonden van het zogenaamde 'normsalaris minister president', waar door de commissie Dijkstal aan gerefereerd wordt. Functiezwaarte van de functie minister president is aanmerkelijk hoger dan die van bestuurders van hogescholen. De arbeidsmarkt van ministers is echter een andere dan de arbeidsmarkt van bestuurders van hogescholen (zie ook het antwoord op vraag 4).

10. Moeten de salarissen openbaar gemaakt worden?

Hogescholen hebben conform de Branchecode Governance publicatieplicht. Daarnaast is ook de 'Wet openbaarmaking uit publieke middelen gefinancierde topinkomens' van toepassing op hogescholen.

11. Wat te doen indien het salaris van een bestuurder hoger is dan in de regeling wordt aangegeven?

Het salaris zal bevroren dienen te worden. Echter indien er bestaande afspraken zijn in de arbeidsovereenkomst over de aanpassing van het salaris (bv. automatische indexatie) zullen deze afspraken gerespecteerd dienen te worden.

12. Wat is Hay Group?

Hay Group is een internationaal onderzoeks- en adviesbureau op het gebied van Human Resources Management. Ook op het gebied van bestuurdersbeloning adviseert Hay Group in zowel de profit als de non-profit sector. Hay Group heeft meerdere regelingen ontwikkelt in de non-profit sector. Daarnaast refereert ook de Commissie Dijkstal aan de Hay-systematiek en -databases.