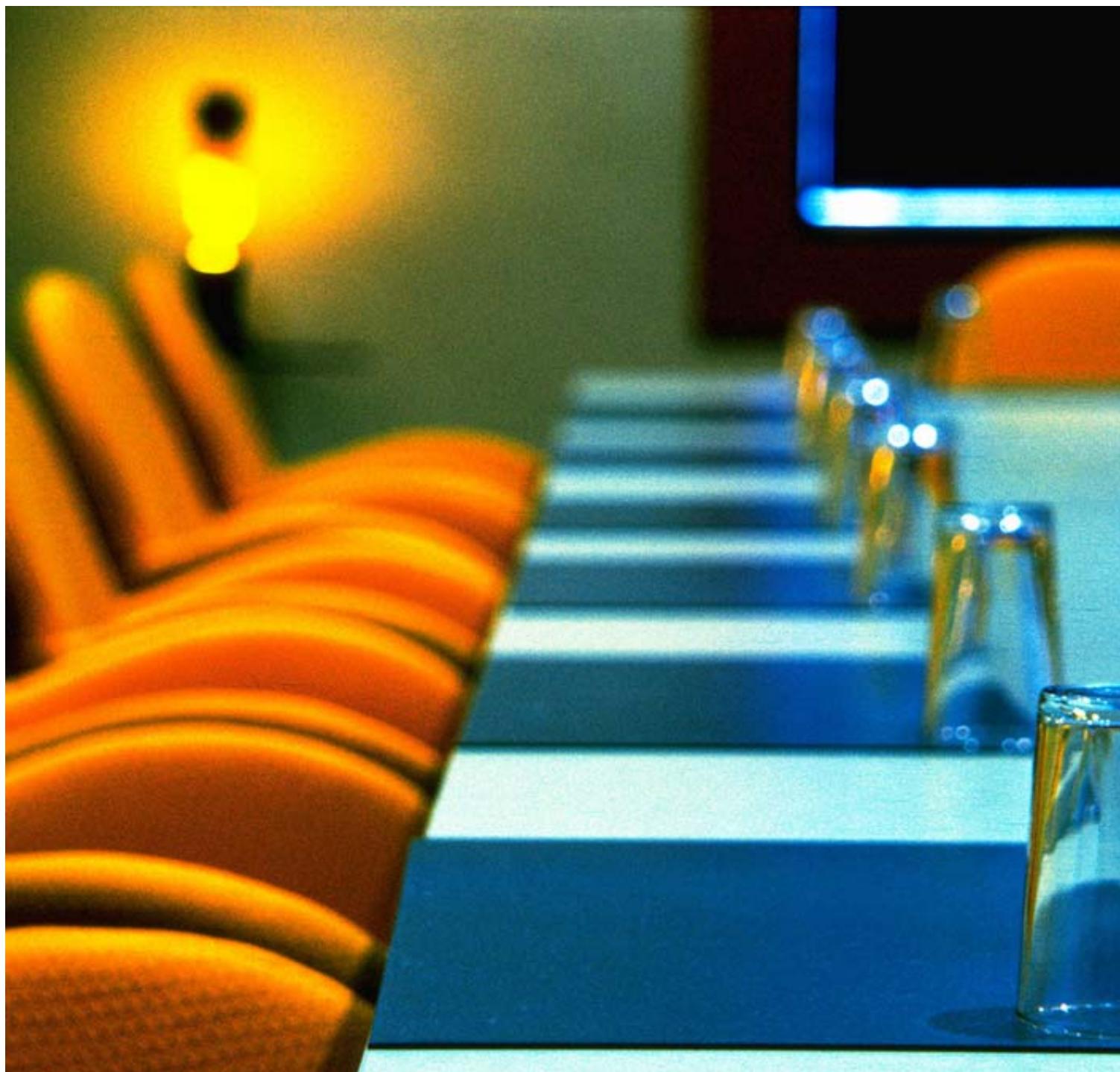


MEI 2007

# Uitwerking Bezoldiging toezichthouders hogescholen

Bijlage - Branchecode Governance Hogescholen (febr. 2006)

**HayGroup**



---

## Inhoud

---

Inleiding .....	3
1. Zwaarte hogeschool.....	4
2. Bezoldiging binnen bandbreedte .....	5
3. Overige zaken.....	7
Bijlage 1 - Vaststelling zwaarte hogeschool .....	8
Bijlage 2 - Meest gestelde vragen .....	10

## Inleiding

Raden van Toezicht van hogescholen hanteren de Branchecode Governance. Overeenkomstig de branchecode stelt de gemeenschappelijke vergadering van College van Bestuur en Raad van Toezicht de bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht vast. Dit rapport is de uitwerking van de branchecode waarin de bezoldiging van toezichthouders van hogescholen is geregeld.

Deze Uitwerking ondersteunt Raden van Toezicht bij de bepaling en toepassing van de bezoldiging voor toezichthouders. In deze Uitwerking wordt een kader gegeven voor een verantwoorde bezoldiging. Hierbij zijn de volgende uitgangspunten gebruikt:

- De Uitwerking gaat uit van een vaste bezoldiging die passend is bij de zwaarte van de hogeschool en de rol van de toezichthouder.
- De bezoldiging is daarmee niet afhankelijk gesteld van de feitelijke deelname aan vergaderingen of de werkelijke tijdsbesteding.
- De bezoldiging vertegenwoordigt geen ´markttarief´ voor toezichthouders/commissarissen, maar gaat uit van een maatschappelijke bijdrage van de betrokken toezichthouders. Desondanks dient de bezoldiging een redelijke vergoeding te zijn voor de verantwoordelijkheid en inzet van de toezichthouders.
- De bezoldiging van de toezichthouders heeft geen directe relatie met de bezoldiging van de bestuurders van hogescholen.
- De Uitwerking is passend bij het nieuwe toezichtmodel van de branchecode en de daarmee samenhangende toegenomen zwaarte van de rol van toezichthouder.

Over de toepassing van deze Uitwerking wordt in het jaarverslag van de hogeschool gerapporteerd. De toelichting op de jaarrekening bevat in ieder geval de door de wet voorgeschreven informatie over de hoogte en de structuur van de bezoldiging van de individuele leden van de Raad van Toezicht.

## 1. Zwaarte hogeschool

Complexiteit van de context waarbinnen de hogeschool moet opereren wordt als een van de belangrijkste aspecten gezien voor de bezoldigingsdifferentiatie. Complexiteit is in overwegende mate gerelateerd aan de zwaarte van de hogeschool zoals die wordt vastgesteld met behulp van de Uitwerking Bezoldiging Bestuurders Hogescholen. Daarom is er voor gekozen om de complexiteit en zwaarte in dit kader als synoniem te zien.

Om tot een weloverwogen bezoldiging van toezichthouders te komen dient de Raad van Toezicht eerst te bepalen tot welke groep de eigen hogeschool behoort. Hiervoor wordt gekeken naar de zwaarte van de hogeschool. De wijze waarop de zwaarte wordt vastgesteld is dezelfde als die is opgenomen in de Uitwerking Bezoldiging Bestuurders Hogescholen. Deze methodiek is weergegeven in bijlage 1.

Met deze methodiek wordt bepaald tot welke zwaartegroep de hogeschool behoort. Er zijn zes groepen. De complexiteit van de hogescholen is oplopend van A naar F.

Zwaartegroepen Hogeschool					
A	B	C	D	E	F

## 2. Bezoldiging binnen bandbreedte

De Raad van Toezicht bepaalt zelf de bezoldigingspositie van de toezichthouders binnen een gegeven bandbreedte, die afhankelijk is gesteld van de zwaartegroep van de hogeschool.

Primair uitgangspunt voor de positionering binnen de bandbreedte is tijdsbesteding en verantwoordelijkheid. Op beide aspecten bestaat een verschil tussen voorzitter en leden. Voor voorzitter en leden worden twee afzonderlijke tabellen gehanteerd.

In beide tabellen zijn per zwaartegroep bandbreedten aangegeven voor respectievelijk voorzitter en leden. De verhouding tussen beide tabellen is 100% voor de voorzitter en 70% voor de leden. Deze verhouding is gebruikelijk bij toezichthouders en is in de praktijk ook herkenbaar voor toezichthouders van hogescholen.

Een belangrijk onderscheid in tijdsbeslag wordt veroorzaakt door deelname in commissies. Dit zijn veelal de audit- en remuneratie (en benoeming) commissie. Andere commissies kunnen ook voorkomen. Deelname aan een of meer commissies kan leidend zijn bij de positionering binnen de bandbreedte.

Andere redenen waarom een afwijkende tijdsinzet gevraagd wordt kunnen echter ook voorkomen. De deelname aan commissies, als input voor de positionering in de bandbreedte in de volgende tabellen, dient als ondersteunend te worden gezien. Bij functies binnen de Raad van Toezicht waarbij sprake is van structureel hogere tijdsbesteding of grotere verantwoordelijkheid, zoals vice-voorzitter, secretaris of in enkele gevallen mogelijk voorzitter van de auditcommissie, kan een hogere bezoldiging worden vastgesteld.

## Voorzitter Raad van Toezicht

Aantal commissies				Hogeschool					
geen	1	2		A	B	C	D	E	F
		lid van beide commissies	maximum	5.900	7.300	9.000	11.000	13.400	16.300
geen commissie	wel lid van de commissie	lid van 1 commissie	<b>norm</b>	<b>4.900</b>	<b>6.100</b>	<b>7.500</b>	<b>9.200</b>	<b>11.200</b>	<b>13.600</b>
	geen lid van de commissie	geen lid van de commissies	minimum	3.900	4.900	6.000	7.300	9.000	10.900

## Lid Raad van Toezicht

Aantal commissies				Hogeschool					
geen	1	2		A	B	C	D	E	F
		lid van beide commissies	maximum	4.100	5.100	6.300	7.700	9.400	11.400
geen commissie	wel lid van de commissie	lid van 1 commissie	<b>norm</b>	<b>3.400</b>	<b>4.300</b>	<b>5.300</b>	<b>6.400</b>	<b>7.800</b>	<b>9.500</b>
	geen lid van de commissie	geen lid van de commissies	minimum	2.700	3.400	4.200	5.100	6.300	7.600

## Voorbeelden

- Een Raad van Toezicht van een Hogeschool in groep D werkt niet met commissies. De Raad van Toezicht stelt vast dat de genoemde normbedragen leidend zijn. De voorzitter krijgt een bezoldiging van €9.200 en de leden €6.400.
- Een Raad van Toezicht van een Hogeschool in groep C werkt met twee commissies (remuneratie- en auditcommissie). Elk lid zit in één commissie. Deze Raad van Toezicht stelt vast dat de auditcommissie een groter tijdsbeslag met zich meebrengt dan de remuneratiecommissie. De leden van de remuneratiecommissie krijgen €5.300 (de norm) en de leden van de auditcommissie €5.800 (iets boven de norm). De voorzitter krijgt €7.500.
- Een Raad van Toezicht van een Hogeschool in groep B werkt met twee commissies. Twee leden van de Raad van Toezicht zitten in geen van beide commissies. De Raad van Toezicht stelt vast dat deze twee leden een bezoldiging ontvangen van €3.500 (onder de norm). De overige leden zitten ieder in één commissie. De Raad van Toezicht besluit om de normbedragen af te ronden op €4.000 (lid) en €6.000 (voorzitter).

### 3. Overige zaken

- De vaste bezoldiging dient bij voorkeur in twee termijnen uitbetaald te worden.
- Bij extra tijdsbesteding, niet behorend tot de structurele activiteiten van de toezichthouder, kan een tijdelijk hogere bezoldiging worden vastgesteld. Deze dient voorafgaand aan de activiteiten te worden vastgesteld. Indien de extra tijdsbesteding pas achteraf wordt gecalculeerd vindt er geen compensatie plaats.
- Door toezichthouders gemaakte onkosten worden op declaratiebasis vergoed.
- De Uitwerking gaat uit van een vaste bezoldiging per jaar. Dit heeft de voorkeur boven een vacatieregeling. Van toezichthouders wordt een 'vaste' betrokkenheid verwacht, die niet gerelateerd is aan aanwezigheid. Indien een Raad van Toezicht desondanks de voorkeur geeft aan vacatievergoedingen, kan de gestelde normbezoldiging verdeeld worden over het aantal begrote vergadermomenten.
- Indien een toezichthouder afziet van de bezoldiging kan overwogen worden om deze bezoldiging toch uit te keren aan de toezichthouder. De besteding van deze bezoldiging is een privé aangelegenheid.

## Bijlage 1: Vaststelling zwaarte hogeschool

Complexiteit van de context waarbinnen de hogeschool moet opereren wordt als een van de belangrijkste aspecten gezien voor de bezoldigingsdifferentiatie. Complexiteit is echter in zeer grote mate gerelateerd aan de zwaarte van de hogeschool zoals die wordt vastgesteld met behulp van de Uitwerking Bezoldiging Bestuurders Hogescholen. Voor de eenduidigheid is gekozen om de complexiteit en zwaarte in dit kader als synoniem te zien.

Om tot een weloverwogen bezoldiging te komen dient de Raad van Toezicht eerst te bepalen tot welke groep de eigen hogeschool behoort. Hiervoor wordt gekeken naar de zwaarte van de hogeschool. De wijze waarop de zwaarte wordt vastgesteld is dezelfde als die is opgenomen in de Uitwerking Bezoldiging Bestuurders Hogescholen. Met deze methodiek wordt bepaald tot welke zwaartegroep de hogeschool behoort. Er zijn zes groepen. De complexiteit van de hogescholen is oplopend van A naar F.

### 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

## Groepen

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

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

## Bijlage 2: Meest gestelde vragen

### 1. Wie was de opdrachtgever voor het ontwikkelen van deze Uitwerking?

De gezamenlijke toezichthouders van de hogescholen hebben een aantal collega's (de heer Meijer, de heer Kramer, de heer Speets en de heer de Jager (HBO-raad)) gevraagd als kwartiermakers deze Uitwerking tot stand te brengen. De kwartiermakers hebben Hay Group de opdracht verleend om de Uitwerking te ontwikkelen. Hay Group (Ir. A.E.C Logger en drs. P.L. Langerak MBA) heeft gesprekken gevoerd met enkele voorzitters van zowel Raden van Toezicht als Colleges van Bestuur. Daarnaast hebben analyses plaatsgevonden ten aanzien van honoreringsposities van toezichthouders in de semi-publieke sector. De werkzaamheden hebben in het voorjaar van 2007 plaatsgevonden.

### 2. Op welke toezichthouders is de Uitwerking van toepassing?

De Uitwerking is van toepassing op alle Raden van Toezicht van hogescholen.

### 3. Hoe is de zwaarte van de hogeschool vastgesteld?

In het kader van de bezoldiging van bestuurders hogescholen 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 zwaarte vastgesteld. Deze is vastgesteld met behulp van de Hay-methode. Dit is een methode 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](http://www.haygroup.nl)). De vastgestelde zwaarte fungeerde als basis voor de ontwikkeling van de Uitwerking bezoldiging toezichthouders.

### 4. Hoe is de beloningshoogte bepaald?

Het past bij onderwijsinstellingen om een bezoldigingsniveau te kiezen dat lager in de markt ligt, maar in verhouding is met de bezoldiging van toezichthouders in andere branches van de semi-publieke sector. Dit hangt samen met het feit dat bij financiering met publieke middelen terughoudendheid gepast is. Een gematigde bezoldiging is ook het uitgangspunt geweest bij de bezoldiging van bestuurders van hogescholen. Om die reden zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd voor de bezoldigingstabellen op pagina 6:

- De bezoldigingshoogte staat in relatie met de bezoldiging van bestuurders van hogescholen.
- De bezoldigingshoogte is passend voor de bezoldiging van toezichthouders in een semi-publieke sector als het hbo.
- Deze bezoldiging is beduidend lager dan de bezoldiging van commissarissen binnen de private sector.
- De bezoldigingshoogte heeft een passend en met de complexiteit van de hogeschool oplopend uurtarief (van €55 tot €97 per uur).

## **5. Waarom wordt er een bandbreedte gehanteerd?**

Elke groep geeft de Raad van Toezicht de ruimte om binnen een bandbreedte de passende bezoldiging te bepalen. In de Uitwerking worden handreikingen gedaan voor het gebruik van die ruimte. Dit is gewenst omdat uit gesprekken bleek dat enige differentiatie in bezoldiging gewenst is. Als belangrijkste bronnen voor deze differentiatie zijn verantwoordelijkheid en tijdsbesteding genoemd, welke met name gevormd wordt door de rol van voorzitter of lid en al dan geen deelname aan commissies.

## **6. Hoe vindt de bijstelling van de Uitwerking plaats?**

De Uitwerking wordt conform de Branchecode 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 hoogte van de groepen plaatsvinden.

## **7. Moet de bezoldiging openbaar gemaakt worden?**

Hogescholen hebben conform de Branchecode Governance publicatieplicht.

## **8. Is de hogeschool inhoudingsplichtig?**

Ondanks dat er geen gezagsrelatie bestaat tussen de hogeschool en de toezichthouder is er wel sprake van een dienstbetrekking. Er is echter geen sprake van een echte arbeidsovereenkomst. Vanwege een zogenaamde 'wetsfictie' is er sprake van een 'fictieve dienstbetrekking'. Een hogeschool is dan ook inhoudingsplichtig voor de loonbelasting en premie volksverzekeringen over de aan de toezichthouders uitgekeerde bezoldiging. De fictieve dienstbetrekking heeft geen betrekking op de premies werknemersverzekeringen en de hogeschool is dan ook niet inhoudingsplichtig voor de premies werknemersverzekeringen.

In een klein aantal gevallen kiezen toezichthouders voor het aanvragen van een Verklaring arbeidsrelatie bij de belastingdienst. In die gevallen is het wellicht mogelijk dat de belastingdienst op basis van de feiten bepaalt dat de toezichthouder zijn toezichthoudende werkzaamheden als zelfstandige verricht. Alleen wanneer de belastingdienst een Verklaring arbeidsrelatie afgeeft die verklaart dat de toezichthouder kwalificeert als zelfstandige (bijvoorbeeld een Verklaring arbeidsrelatie Winst uit onderneming), hoeft de hogeschool geen loonbelasting, premies volksverzekeringen en premies werknemersverzekeringen in te houden en af te dragen. In de overige gevallen is er altijd sprake van inhoudingsplicht voor de loonbelasting en premies volksverzekeringen.

## **9. Wat is de rol van 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 ontwikkeld in de non-profit sector.