

The logo for NCR, consisting of the letters 'NCR' in a bold, sans-serif font, each letter contained within a separate white square box.

voor coöperatief  
ondernemen

A background image showing a close-up of hands in white sleeves writing on a document. A black pencil is held in the left hand, and a yellow ruler is placed horizontally across the bottom of the page. The scene is set on a wooden desk with stacks of papers in the background.

Vergoedingen

---

Indicatoren voor de hoogte  
van de vergoeding

## Notitie: Indicatoren bij de beoordeling van de hoogte van vergoedingen

Van: Stan Steeghs, Martijn den Ouden (NCR)

dd: 4 september 2020

---

### Inleiding

In deze notitie zijn de indicatoren zijn uitgewerkt die de hoogte van de vergoeding bepalen. Uiteindelijk geven de indicatoren richting voor de hoogte van de vergoeding. Een exacte berekening van de impact op de vergoeding is niet de bedoeling. In die zin vormen onderstaande indicatoren een kwalitatieve onderbouwing voor de hoogte van de vergoeding. Hierbij kunnen zij meegenomen worden in de argumentatie om van een berekende vergoeding af te wijken.

In de hierna volgende uitwerking van deze indicatoren staan de volgende vragen centraal:

- Welke indicatoren definiëren we?
- Hoe interpreteren we deze indicatoren?
- Wat is de impact op de beloning (of wat zou deze *moeten* zijn)?

## Indicatoren voor de hoogte van de vergoeding

### Bepalende indicatoren

#### Legenda:

De kleuren geven de rol aan die de indicatoren hebben in het uitvoeren van een onderzoek naar de hoogte van vergoedingen.

Kleur/Letter	Soort indicator	Functie
A	Branche/sector	Uitgangspunt selectie vergelijkbare organisaties
B - E	Kerncijfers	Voorselectie vergelijkbare organisaties
F -P	Overige indicatoren	Nuancering voorselectie, opstellen definitieve selectie
Q	Tijdsbesteding	Nabeschouwing / nuancering

De volgende indicatoren kunnen bepalend zijn voor de hoogte van een beloning. De volgorde is een mogelijke hiërarchische interpretatie van deze indicatoren, maar hier kan van afgeweken worden.

Indicator	Uitwerking op beloning	Toelichting	Implementatie
<b>A</b>	Branche/sector  <u>Hogere beloningen</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Landbouw/industrie</li> <li>• Financiële dienstverlening/handel</li> </ul> <u>Lagere beloningen</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publiek</li> <li>• Semi publiek</li> <li>• ICT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ De branche/sector waarin een bedrijf actief is bepalend voor de complexiteit. Bepaalde sectoren zijn ofwel intrinsiek ofwel vanwege externe factoren (bijv. maatschappelijke opvattingen, wet en regelgeving etc.) complexer dan anderen.</li> <li>➤ Aandachtspunt bij vergelijkingen tussen sectoren is dat het beloningsbeleid passend is gelet op de bedrijfstak, onderneming of beroepsgroep waarin de onderneming actief is.</li> <li>➤ Binnen sectoren kunnen ook nog erg veel verschillen zitten. Hiervoor dient een uitgebreider vergelijk op diensten/producten/specialisatie (zie H)</li> <li>➤ In principe is vergelijking tussen sectoren mogelijk, op andere kenmerken. Binnen de WNT is een dergelijke vergelijking alleen minder relevant, omdat er strikte regulering/normering is van WNT per sector en specialisatiegebied.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De sectoren kunnen worden gerubriceerd a.h.v. SBI-codes van de KvK</li> </ul>
<b>B</b>	Omzet/begroting  Een hogere omzet = een hogere vergoeding	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ De omvang van de begroting is volgens de WNT ook een mogelijke graadmeter voor de omvang en daarmee complexiteit van een instelling.</li> <li>➤ De reikwijdte van de taak van de toezichthouder is groter bij een hogere omzet/begroting.</li> <li>➤ De verantwoordelijkheid van de toezichthouder is hoger bij een grotere omzet/begroting, dit zou tot een hogere vergoeding moeten leiden. Bij pensioenfondsen telt deze factor minder zwaar mee.</li> <li>➤ De wijze waarop de omzet/funding wordt gerealiseerd speelt ook een rol. Indien de financiering uit meerdere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De omzet kan categorisch worden ingedeeld.</li> <li>▪ De omzet kan 'los'<sup>1</sup> vergeleken worden.</li> </ul>

<sup>1</sup> Met de term 'los' wordt bedoeld dat de hoogte van deze indicator ongerubriceerd vergeleken kan worden. D.w.z. dat er puur wordt uitgegaan van de hoogte van het bedrag en dat hier vergelijkbare bedragen bij worden gezocht. Hierbij wordt de vergelijking dus niet gebaseerd op bedrijven uit dezelfde (omzet)categorie, maar op bedrijven met een vergelijkbare omzet.

			<p>stromen moet worden georganiseerd betekent dit een grotere complexiteit (hogere vergoeding) Dit speelt bijvoorbeeld in de zorgsector.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ De hoogte van de omzet is ook sectorafhankelijk (private domein)</li> </ul>	
<b>C</b>	Balanstotaal	Een hoger balanstotaal = hogere vergoeding	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Het totaal aan bezittingen die op de balans gewaardeerd zijn geven naast de omzet een indruk van de omvang van het bedrijf. <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Het balanstotaal moet altijd in combinatie met andere factoren worden meegewogen. Ook bij een laag balanstotaal kan een bedrijf een hoge complexiteit kennen.</li> <li>❖ Voor toezichthouders in pensioensector is de omvang van de balans niet onderscheidend.</li> <li>❖ In kinderopvang/onderwijs minder relevant, bijv. omdat de wijze waarop gebouwen op de balans staan verschilt (wel/geen eigendom).</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Het balanstotaal kan categorisch worden ingedeeld.</li> <li>▪ Het balanstotaal kan 'los' vergeleken worden.</li> </ul>
<b>D</b>	Aantal FTE/ werknemers	Meer medewerkers = hogere vergoeding	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Er is steeds meer discussie in hoeverre het aantal FTE een zuivere graadmeter is voor complexiteit</li> <li>➤ Het aantal FTE kan prima worden gebruikt om een vergelijkingsgroep te formeren</li> <li>➤ Een hoger aantal werknemers duidt tot op zekere hoogte op een complexere bedrijfsvoering, maar: <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Dit criterium kan leiden tot perverse prikkels om meer FTE's te realiseren.</li> <li>❖ Voor toezichthouders in de pensioensector is de het aantal FTE niet onderscheidend. WNT houdt bij bepaling complexiteit ook geen rekening met aantal FTE van een instelling.</li> <li>❖ Indien op grotere basis gewerkt wordt met vrijwilligers of ZZP'ers/externe inhuur, geeft het aantal FTE niet een volledig beeld. Het is</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Het aantal FTE kan categorisch worden ingedeeld.</li> <li>▪ Het aantal FTE kan 'los' vergeleken worden.</li> </ul>

			<p>raadzaam om rekening te houden met de inhuur van externen en de aard van deze werkzaamheden mee te nemen in de analyse.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Het opleidingsniveau is daarnaast van invloed op de complexiteit (hoger niveau → hogere complexiteit → hogere vergoeding).</li> </ul>	
E	Aantal leden/klanten/deelnemers	Een hoger aantal leden/deelnemers/klanten = hogere vergoeding	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Het aantal leden van de coöperatie of vereniging kan indicatief zijn voor de omvang van de organisatie. <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Bij coöperaties is deze factor aan enige nuance onderworpen, omdat het type leden en werkzaamheden vaak andere ledenaantallen voortbrengt</li> </ul> </li> <li>➤ De complexiteit van de operatie neemt toe bij grotere aantallen leden, klanten, deelnemers.</li> <li>➤ Het aantal leerlingen/studenten is volgens de WNT ook een graadmeter voor de omvang en daarmee complexiteit van een instelling.</li> <li>➤ De verantwoordelijkheid is hoger bij een groter leden/leerlingaantal, dit zou tot een hogere vergoeding moeten leiden.</li> <li>➤ De afhankelijkheidsrelatie van de leden/klanten/deelnemers t.o.v. het bedrijf is indicatief voor de complexiteit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Het aantal leden/klanten/deelnemers kan categorisch worden ingedeeld.</li> <li>▪ Het aantal leden/klanten/deelnemers kan 'los' vergeleken worden.</li> </ul>
F	Geografische schaal en regionale dynamiek	Groter geografisch bereik = hogere vergoeding; Grotere dynamiek in de regio = hogere vergoeding	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Een groter werkgebied is complexer door een grotere infrastructuur, grotere mate van concurrentie en een groter aantal stakeholders.</li> <li>➤ Het aantal regio's en de diversiteit hierin is bepalend voor de complexiteit. Ook letterlijk de afstanden.</li> <li>➤ De dynamiek van de regio speelt hierin ook een rol, hoeveel management aandacht vraagt een regio extra (bijv. krimpregio, of ontwikkelingsland, randstad/stedelijke gebied, versus landelijk gebied).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De schaalindeling loopt: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Regionaal</li> <li>○ Nederland</li> <li>○ Europees</li> <li>○ Wereld</li> </ul> </li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Taal- en cultuurverschillen en een grotere variatie in professionaliteit tussen landen of regio's vergroten de complexiteit.</li> </ul>	
<b>G</b>	Besturingsmodel (of: governance model)	Ingewikkelder model = hogere vergoeding	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Er kunnen als gevolg van het besturingsmodel verschillen ontstaan tussen toezichhoudende rollen en verantwoordelijkheden. Bijv. bij het one-tier model en het two-tier model. In een one-tier board is de rol van de niet uitvoerend bestuurder groter/zwaarder (grotere tijdsbesteding) In de zorg is het one-tier model uitgesloten omdat er een apart toezichhoudend orgaan moet bestaan.</li> <li>➤ Daarnaast is het van belang om te beoordelen of er onder de Raad van Bestuur/Bestuurders nog een directie-/managementlaag is in de organisatie en of er commissies of adviesorganen zijn. Voor de toezichhoudende rol maakt dit geen verschil, wel maakt dit een verschil in zwaarte van de bestuurdersrol.</li> <li>➤ De context is hierin van groot belang om tot een goede beoordeling van de complexiteit te komen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Besturingsmodellen kunnen worden gerubriceerd (o.v.v. lichte variaties). NCR onderscheidt: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Basismodel</li> <li>○ RVC+ Model</li> <li>○ Zandlopermodel</li> <li>○ One-tier board</li> </ul> </li> </ul>
<b>H</b>	Portfolio aan diensten/producten /specialisatie	Een breder portfolio aan diensten en producten / hogere mate van specialisatie = hogere vergoeding	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Het aantal producten/diensten dat wordt aangeboden en de diversiteit hierbinnen bepaalt de complexiteit en daarmee hoogte vergoeding. <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Advies, verkoop, onderhoud etc. vragen specifieke expertise.</li> <li>❖ Welke deel van de bedrijfskolom valt binnen de bedrijfsactiviteiten.</li> <li>❖ Hoeveel verschillende sectoren worden bediend, met specifieke producten en diensten.</li> <li>❖ Volgens de WNT is bijv. het (aanbod van het) aantal onderwijssoorten ook een graadmeter voor de omvang en daarmee complexiteit van een instelling.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dit component lijkt lastig te rubriceren, gezien een absoluut aantal diensten de lading niet dekt.</li> </ul>

I	Differentiatie in klantengroepen	Een grotere differentiatie in klantengroepen = hogere vergoeding	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Een grotere differentiatie in klantengroepen brengt meer stakeholder (c.q. belangen) met zich mee (bijv. een goede prijs, innovatie en toegevoegde waarde voor verschillende doelgroepen) <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Elke doelgroep heeft zijn eigen voorkeuren, die soms tegenstrijdig zijn met voorkeuren van andere klanten, dit vergroot de complexiteit</li> <li>❖ In onderwijs/kinderopvang is dit minder relevant (klantgroepen zijn daar al relatief homogeen)</li> <li>❖ Het aantal financiële stromen dat gerelateerd is aan de klantgroepen/bedrijfsvoering is ook een indicator voor de mate van complexiteit en verantwoordelijkheid</li> </ul> </li> </ul>	<p><i>Kanttekening is de manier waarop deze groepen gedefinieerd worden.</i></p> <p>Per sector/branche komt deze differentiatie anders tot uitdrukking.</p>
J	Dynamiek intern/extern	Een hogere dynamiek (onrust, concurrentie) = hogere vergoeding	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Externe factor: de dynamiek in markt en concurrentieverhoudingen. <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ook de sector(en) waarin de onderneming actief is bepaalt de dynamiek.</li> <li>❖ Denk ook aan partijen waarmee samenwerking plaatsvindt in de keten, meer/soort partijen, bepaalt complexiteit.</li> </ul> </li> <li>➤ Intern: dynamiek/fase waarin de organisatie zich bevindt: bestuurlijke crisis, reorganisatie, slechte financiële situatie, slechte performance of lage realisatie SLA's.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De dynamiek is tijdsafhankelijk en dus aan verandering onderhevig door de tijd heen.</li> </ul>
K	Risico	Een hoger verzekerd bedrag = hogere beloning	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bestuurlijke verantwoordelijkheid is een bepalende factor voor de complexiteit en daarmee heeft dit een invloed op de hoogte van de beloning.</li> <li>➤ De dekking van de aansprakelijkheidsverzekering (= verzekerd bedrag) geeft inzicht in het risico dat gepercipieerd wordt (dit kan ook kan ook als perverse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Risico kan mogelijk worden 'gemeten' in de hoogte van de aansprakelijkheidsverzekering .</li> </ul>



			<p>prikkel worden gebruikt (ophogen dekking = hogere vergoeding)).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ De hoogte van dit bedrag is aan enige nuance onderworpen (waaronder de sector).</li> <li>➤ Reputatierisico's moeten ook meewegen (maatschappelijk relevante issues of niet). Hierbij dienen de andere indicatoren te worden betrokken (voor een totaalbeeld).</li> </ul>	
<b>L</b>	Toepassing WNT	Indien WNT = lagere, gemaximeerde beloningen	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ WNT kent een maximumvergoeding.</li> <li>➤ Bij vergelijking vergoedingen toezichthouders die onder WNT vallen en die daarbuiten vallen is dit een aandachtspunt.</li> <li>➤ Ook binnen de WNT zijn er voor sommige sectoren in aanvullende regelingen (5) klassen gedefinieerd voor beloningen bestuurders, die graadmeter zijn voor complexiteit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Afhankelijk van richtlijnen WNT</li> </ul>
<b>M</b>	Verantwoordelijkheid	Grotere verantwoordelijkheid = hogere vergoeding	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Naarmate een bestuurder of toezichthouder een grotere verantwoordelijkheid heeft (veel stakeholders, grote impact beslissingen) neemt de complexiteit van de taak toe.</li> <li>➤ Er moet rekening worden gehouden met het afbreukrisico (i.e. wat is de status/reputatie).</li> <li>➤ Het mandaat van de bestuurders en toezichthouders vormen een goede indicator voor de verantwoordelijkheid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bepalende factoren zijn <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Economische onzekerheid</li> <li>○ Politieke onzekerheid</li> <li>○ Toenemende regeldruk</li> </ul> </li> </ul>
<b>N</b>	Beursnotering	Indien beursgenoteerd = hogere vergoeding	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Indien een bedrijf beursgenoteerd is, zijn er aandeelhouders bij het bedrijf betrokken. Dit heeft zijn uitwerking op de verantwoordelijkheid, de aansprakelijkheid(en de complexiteit van de bestuursfunctie en de toezichthoudende functie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ja/Nee</li> </ul>

O	Rol in orgaan	Rol in orgaan heeft invloed op hoogte bezoldiging. Hoe minder vrijblijvend, hoe hoger de vergoeding.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Verschillende rollen worden verschillend bezoldigd (ook afhankelijk van verantwoordelijkheid / tijdsbesteding).</li> <li>➤ Expertise/specifieke (schaarse) deskundigheid kan een rol spelen in de hoogte van de vergoeding.</li> <li>➤ Toeslag van 50% op vergoeding voor voorzitter t.o.v. lid in toezichthoudend orgaan wordt algemeen wel genoemd als redelijk.</li> <li>➤ Als gevolg van de governance code, statuten en wettelijke regelingen (vb. toepassing structuurregime) kunnen de verantwoordelijkheden van een toezichthoudend orgaan ook variëren, dit is van invloed op de complexiteit.</li> <li>➤ Adviesorganen/Toezichthoudende organen kunnen meerdere rollen hebben, afhankelijk van de rol(len) is de verantwoordelijkheid, complexiteit en daarmee vergoeding hoger: <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Toezichthoudende rol</li> <li>❖ Werkgeversrol</li> <li>❖ Adviseursrol</li> <li>❖ Ambassadeursrol</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Standaardopvatting/marges t.b.v. de verschillende rollen, waaronder: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Voorzitter</li> <li>○ Vice-voorzitter</li> <li>○ Secretaris / penningmeester</li> <li>○ Lid</li> <li>○ Extern lid</li> </ul> </li> </ul>
P	Samenwerkingsverbanden	Hogere noodzaak tot samenwerking met andere partijen = hogere vergoeding	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sommige diensten/producten vragen om samenwerking met één of meerdere andere partijen, om gezamenlijk een totaalpakket te kunnen realiseren.</li> <li>➤ Dit kan om reguliere dienstverlening gaan, maar ook om innovaties waarvoor de samenwerking gezocht moet worden.</li> <li>➤ Van belang is in welke mate (hoeveel/hoe vaak) samenwerking met andere partijen nodig is.</li> <li>➤ De aanwezigheid van samenwerkingsverbanden maakt de afhankelijkheid, doorlooptijd en complexiteit (en daarmee vergoeding) groter.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wel/geen samenwerkingsverbanden om reguliere dienstverlening of innovaties te realiseren</li> <li>▪ Aantal samenwerkingsverbanden</li> </ul>

Q	Tijdsbesteding	Hogere tijdsbesteding = hogere beloning Tijdsbesteding mag niet bepalend zijn, wel richtinggevend.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Een uitgebreide mathematische benadering/analyse van de tijdsbesteding geeft richting voor de impact op de hoogte van de vergoeding. <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ De analyse van onnauwkeurige tijdsregistraties kunnen leiden tot schijnnaauwkeurigheid</li> </ul> </li> <li>➤ Waarschijnlijk is een vergelijking binnen sector/ondernemingsvorm mogelijk, maar moet behoedzaam worden omgegaan met vergelijking van tijdsbestedingen tussen verschillende type ondernemingen (pensioenfonds, zorginstelling, kinderopvang, zuivelcoöperatie, MKB+ bedrijf, beursgenoteerd bedrijf)</li> <li>➤ Meer tijdsbesteding moet niet automatisch leiden tot hogere vergoeding (wederom een perverse prikkel). Daarnaast per rol nog nuanceren: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Een goede vuistregel lijkt: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 50% toeslag voor voorzitter</li> <li>○ Ca. 25% toeslag voor secretaris/penningmeester</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>➤ Tijdsbesteding is een gemiddelde over meerdere jaren en hierin is piek- en dalbelasting meegenomen.</li> <li>➤ Ook zijn normen vanuit wet/regelgeving voor de te besteden tijd bekend (limitering toezichthoudende functies uit Wet Bestuur en Toezicht en normering De Nederlandsche Bank (VTE score voor aantal toegestane toezichthoudende functies/rollen))</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Er kan uitgegaan worden van een gemiddelde tijdsbesteding waarbij er bij afwijking van die marge een op/neerwaartse bijstelling van de vergoeding aan de orde is</li> <li>▪ Wat bepaalt tijdsbesteding (wel en niet), zie het als een all-in tijdsbesteding, dus die omvat zaken als: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Voorbereiding</li> <li>○ Reistijd</li> <li>○ Telefoontjes</li> <li>○ Events</li> <li>○ Vergaderingen</li> <li>○ Commissiewerk</li> <li>○ Opleiding en ontwikkeling</li> <li>○ Etc.</li> </ul> </li> </ul>
---	----------------	---	--	---

## Factoren die niet worden meegenomen

De volgende factoren worden niet meegenomen in het bepalen van de complexiteit/hoogte beloning van een bestuursfunctie. De meningen zijn verdeeld of deze indicatoren voldoende toegevoegde waarde hebben om verder te analyseren.

- Aantal leden orgaan
- Totale honorering orgaan tezamen
- Wijze waarop ondersteuning RvC/RvT is georganiseerd
- Mogelijkheden voor opleiding/ontwikkeling RvC/RvT (mate van investering in professionalisering van de governance door bedrijf zelf)

## Samenstelling beloningsgetal

Om beloningen met elkaar te kunnen vergelijken, worden de volgende vuistregels aangehouden:

- We gaan uit van de beloning exclusief BTW
- Er wordt gewerkt met een vergoeding op jaarbasis.
- Het beloningsgetal wordt samengesteld uit:
  - Jaarlijkse, 'vaste' vergoeding
  - Cumulatief vacatievergoedingen per jaar
- Het beloningsgetal is exclusief reis- en verblijfskosten.