

Bestuurders beloond

Onderzoek en advies over de
hoogte van de beloning van
bezoldigde bestuurders in het
onderwijs

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Alons & Partners Consultancy bv

Hans Overduin
Nuna van den Berg
Marjan van Deelen

Den Haag, 24 november 2010

Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	1
2	Doel van de opdracht.....	2
3	Achtergrond en uitgangspunten	4
	3.1 Achtergrond	4
	3.2 Uitgangspunten	5
4	Verantwoording.....	7
5	Samenvatting.....	11
6	Onderzoek.....	15
	6.1 Hoogte van de functieniveaus van het personeel binnen de betreffende deelsector en onderlinge vergelijking van bestuurders binnen de onderwijssector.	16
	6.2 Vergelijking onderwijsbestuurders met de rijksoverheid en met uitvoeringsorganisaties	21
	6.3 Een vergelijking met de gepremieerde en gesubsidieerde sector.....	28
	6.4 Bezoldiging van bestuurders: bijzondere aspecten	30
	6.5 Vergelijking met de marktsector	31
7	Aanbevelingen	38
	Bijlage 1 Gehanteerde functieprofielen onderwijsbestuurders	
	Bijlage 2 Overzicht vergelijkbare functies (omvangrijke) uitvoeringsdiensten	
	Bijlage 3 Overzicht vergelijkbare functies gesubsidieerde en gepremieerde functies	
	Bijlage 4 Werkwijze en resultaten benchmark	
	Bijlage 5 Beloningsleidraden	
	Bijlage 6 Geraadpleegde literatuur	

1 Inleiding

Beloningen voor bestuurders in de publieke sector staan al enige tijd in de publieke belangstelling. Momenteel is er bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties een wet in voorbereiding die voor de (semi) publieke sector de beloning van bestuurders normeert en maximeert: de Wet normering uit publieke middelen gefinancierde beloning topfunctionarissen (WNT). In dit wetsvoorstel zijn alle onderwijssectoren onder het zwaarste regime van 'salarismaximum' gebracht, dat is gebaseerd op 130% van het ministersalaris, de zogenaamde 'Balkenende'norm.

In het kader van dit wetsontwerp is het voor vakministers mogelijk bij ministeriële regeling een lager maximum dan het maximum uit het wetsontwerp vast te stellen.

De Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft behoefte aan een kader om op een onderbouwde wijze de beloningen in de verschillende onderwijssectoren in dit licht te normeren en heeft daartoe Alons & Partners Consultancy bv gevraagd zo'n kader te ontwikkelen.

2 Doel van de opdracht

Dit rapport geeft u een advies over de vaststelling van de (maxima) van de topinkomens van bestuurders in het onderwijs. Op basis van dit advies moet de minister van OCW in staat zijn een richtinggevend kader op te stellen voor de beloningsmaxima van bestuurders in het onderwijs, dat de nodige handvatten biedt voor de sectoren om tot een meer specifieke invulling van de beloning van bestuurders per sector te komen. Daarnaast zou dit kader door de minister van OCW gebruikt kunnen worden als toetsingskader voor de beloningsvoorstellen van de sectoren.

Bij de opstelling van dit advies is rekening gehouden met de in de WNT opgenomen criteria:

- de hoogte van de bezoldiging voor vergelijkbare functies in de centrale overheid en decentrale overheden;
- de hoogte van de bezoldiging in relevante andere sectoren van de arbeidsmarkt;
- de verhouding met de bezoldiging van het overige personeel binnen de betreffende rechtspersonen of instellingen; en de maatschappelijke opvattingen over de hoogte van bezoldiging voor publieke en semi publieke functies.

Bij de ontwikkeling van het toetsingskader is gekeken naar vergelijkbaarheid met:

- 1 het loonebouw in de diverse onderwijssectoren; het ECORYS rapport van 2009¹ geeft inzicht in het loonebouw van de onderwijssectoren en is daarmee een eerste aanzet voor vaststelling van sectorale maxima;
- 2 beloningen in andere (semi-)overheidssectoren; en
- 3 beloningen bij marktpartijen.

¹ *Sectorgerelateerde maxima topinkomens onderwijs - Ecorys, Rotterdam, 18 augustus 2009.*

Voor het vaststellen van een toetsingskader is verder gekeken naar:

- Het onderscheiden van sectorale maxima, rekening houdend met de hierboven genoemde criteria, waarbij duidelijk is dat het maximum van € 187.340,-- (130% van het ministersalaris, niveau 2010) niet voor bestuurders in alle sectoren bereikbaar wordt.
- Het uitwerken van een indeling in salarisklassen per sector op basis van criteria die betrekking hebben op de instellingen zoals grootte van de instelling, aantal leerlingen en complexiteit.

Ten slotte is gekeken naar de beloningsleidraden die er in diverse onderwijssectoren bestaan.

3 Achtergrond en uitgangspunten

3.1 Achtergrond

Er is bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties een wet in voorbereiding die voor de (semi) publieke sector de beloning van bestuurders normeert en maximeert, de Wet Normering uit publieke middelen gefinancierde beloning topfunctionarissen (WNT). In het wetsvoorstel worden alle OCW-sectoren onder het zwaarste regime van ‘salarismaximum’ gebracht, hetgeen gebaseerd is op 130% van het ministersalaris.

De WNT heeft een drietal doelstellingen:

In de eerste plaats is het doel van de wet te voorzien in een democratisch gelegitimeerd instrument op basis waarvan normen en verplichtingen kunnen worden opgelegd ten aanzien van de beloning van bestuurders en andere topfunctionarissen in de publieke en semipublieke sector.

Het tweede doel van de wet is af te bakenen welke instellingen en organisaties tot de publieke respectievelijk semipublieke sector worden gerekend en te bepalen wat dat betekent voor het beloningsbeleid dat deze sectoren dienen te voeren.

Het laatste oogmerk van de wet is te verhinderen dat de instellingen in de publieke en semipublieke sectoren rechtens in staat zijn bovenmatige beloningen toe te kennen. Dit wordt bereikt doordat de wet beperkingen oplegt aan de bevoegdheid van de instellingen in de publieke en semipublieke sector om met de topfunctionaris als werknemer beloningen overeen te komen die uitgaan boven het voor die instelling geldende normbedrag. (bron consultatieversie WNT).

In de WNT komen drie beloningsregimes voor:

- instellingen waarbij de beloning van de bestuurders niet boven het wettelijk maximum, t.w. 130% van het ministersalaris (€ 187.340, niveau 2010) mag uitkomen;

- instellingen waarbij de beloning niet boven het maximum van de beloningscode in die sector mag komen; en
- instellingen waarbij het kabinet de beloning niet maximeert, maar die wel verplicht worden alle beloningen hoger dan € 187.340 openbaar te maken.

In de WNT worden ontslagvergoedingen gemaximeerd. Het vorige kabinet heeft aangegeven dat het maximum uit te keren bedrag bij ontslag niet groter mag zijn dan één (1) jaarsalaris. Hogere bedragen worden verboden. Het huidige kabinet gaat nog verder en heeft in het regeerakkoord aangegeven dat ontslagvergoedingen maximaal € 75.000 mogen bedragen.

Zaken als bijzondere beloningen bij prestaties en beloningen betaalbaar op termijn worden ook in de normering betrokken.

Voor het toetsen van de hoogte van de inkomens van bestuurders aan de normen van de WNT en de ministeriële regeling tellen ook de pensioenregelingen en variabele inkomensbestanddelen mee.

3.2 **Uitgangspunten**

In de WNT wordt geregeld dat de vakminister voor de eigen (deel)sectoren, waarop het bezoldigingsmaximum volgens de wet van toepassing is, een lager maximum, een zogenaamd ‘verlaagd plafond’, kan vaststellen. Hiervan kan sprake zijn als de afstand tussen het wettelijk maximum en de beloning van het personeel uit de eigen sector te groot is. In de WNT is ook opgenomen, dat de minister bij de bepaling van een lager maximum rekening houdt met de beloning van het personeel in de eigen deelsector.

De vakminister krijgt bovendien de mogelijkheid om de instellingen binnen een deelsector te verdelen in salarisklassen. Voor een indeling in salarisklassen kan aanleiding zijn als binnen een deelsector de bezoldiging van de topfunctionarissen te snel naar het sectorale maximum dreigt te groeien. De betrokken minister is dan bevoegd om jaarlijks per salarisklasse een plafond voor de bezoldiging voor de topfunctionarissen vast te stellen.

Voordat nadere normen worden gesteld, geeft de betrokken minister aan het betrokken veld de gelegenheid een voorstel hiervoor te doen. In het wetsontwerp worden de factoren waarmee rekening moet worden gehouden, opgenomen. Een uit de sector afkomstig voorstel dat met deze factoren onvoldoende rekening houdt, kan door de minister worden aangepast, gewijzigd of buiten beschouwing worden gelaten. Voorstellen kunnen worden gedaan door individuele werkgevers of door koepelorganisaties. Het ligt voor de hand dat werkgeversorganisaties hierbij het oordeel van werknemersorganisaties betrekken, indien een groep topfunctionarissen in een georganiseerd overleg door een werknemersorganisatie wordt vertegenwoordigd. Wat betreft de onderwijssectoren geldt voor het primair en voortgezet onderwijs een wettelijke verplichting om over de beloning van bestuurders overleg te voeren met de werknemersorganisaties.

Alle OCW-sectoren vallen onder het zwaarste regime van de WNT. Het ministerie van OCW hanteert de volgende uitgangspunten voor de uitwerking van salarismaximering in het onderwijs:

- De beloning voor bestuurders mag in ieder geval niet hoger zijn dan het (verhoogde) ministersalaris.
- In de uitwerking moet gezorgd worden voor evenwichtige beloningsverhoudingen tussen de sectoren.
- De beloning van bestuurders moet passen bij het huidige loongebouw in de eigen sector.
- Voorkomen moet worden dat de introductie van een maximum een algehele stijging van salarissen tot gevolg heeft.

4 Verantwoording

Alons & Partners heeft binnen de sector onderwijs (VO/MBO/HBO) en de sector uitvoerende diensten van de overheid (ZBO's en agentschappen) in de laatste 10 jaar veel opdrachten uitgevoerd ten aanzien van arbeidsvoorwaarden voor het topmanagement van organisaties. Ook ten aanzien van de bezoldiging en functiewaardering van topambtenaren van ministeries zijn door ons onderzoeken uitgevoerd. Voor het verrichten van een marktconforme benchmark werkt ons bureau reeds een aantal jaren samen met Towers Watson. Towers Watson is een van 's werelds grootste adviesorganisaties voor people, risk en financial management. Cliënten zijn vooral grote internationale ondernemingen. In Nederland onderscheidt Towers Watson zich onder meer door een sterke (advies)praktijk in HR-services en hulp bij het managen van benefits en het ontwikkelen van prestatiegerichte beloningsstructuren. Het marktonderzoek (benchmark) is gebaseerd op verschillende bronnen, waaronder surveys die door Towers Watson uitgevoerd worden en vertrouwelijke cliëntinformatie door ons verzameld in het kader van soortgelijke benchmarkonderzoeken.

De resultaten van de diverse onderzoeken zijn gebruikt ter onderbouwing van dit advies. Daarnaast is door ons literatuuronderzoek verricht. De publieke belangstelling ten aanzien van de salariering van topmanagers heeft in de laatste jaren geleid tot een stroom aan informatie op dit gebied.

In 2004 heeft een commissie onder voorzitterschap van wijlen oud-VVD-leider en Minister van Binnenlandse Zaken, de heer H. Dijkstal, het rapport "Over dienen en verdienen" uitgebracht. Hierin worden aanbevelingen gedaan voor salarisverhoudingen tussen politieke ambt dragers en topambtenaren. De aanbevelingen worden voor zover van toepassing eveneens in ons onderzoek ingebracht.

Verder zijn de volgende punten in ogenschouw genomen:

- Het verband tussen het loonebouw van het personeel in de sector en wat een bestuurder mogelijk kan verdienen als daarbij aansluiting wordt gezocht met de WNT. Hierbij wordt met name gekeken naar de verhouding in de eigen sector met de hoogst betaalde functionarissen (veelal directeuren), waarvan de bezoldiging is gebaseerd op functiewaardering (net zoals het overige personeel) en die van de bestuurders. Hierbij zijn, zoals in sectoren gebruikelijk is (zie

bijvoorbeeld Topkader Rijksdienst), formatieve verhoudingen bepalend.

- De relatie die bestaat tussen de hoogte van de beloning en de werkzaamheden, verantwoordelijkheden en positie in de betreffende sector. Zo ligt er in het PO en ook in het VO veel meer vast in wet en/of regelgeving als het gaat om één of enkele onderwijssoorten. In het MBO, HBO en WO is er veel meer keuzevrijheid voor de onderwijsinstellingen voor wat betreft een gedifferentieerd onderwijsaanbod en het inrichten van opleidingen, strategische allianties met bedrijven en instellingen, enz.
- De onderlinge verhouding tussen de beloning van bestuurders in een deelsector op basis van een aantal criteria (zoals omvang van de instelling, complexiteit van de instelling uitgedrukt in het aantal onderwijssoorten en de complexiteit van de omgeving). In de bestaande beloningsleidraden wordt dit soort criteria ook gehanteerd.

Beloningsleidraden voor bestuurders in de collectieve sector zijn voor een belangrijk deel gebaseerd op benchmarks met functies in het bedrijfsleven of zijn op basis van onderhandelingsafspraken bij werving tot stand gekomen. Uit onze kennis van en ervaring met de collectieve sector is ons bekend, dat (vermeende) arbeidsmarktverhoudingen hierbij een rol hebben gespeeld. In de praktijk worden wij echter zelden geconfronteerd met de vraag of de arbeidsmarkt voor onderwijsbestuurders in (alle) deelsectoren wel concurrerend is met de marktsector. De meeste bestuurders, en dat geldt zeker voor het PO en het VO, zijn immers afkomstig uit de sector zelf. In de andere sectoren (MBO, HBO en WO) is dat niet altijd het geval. Dat betekent dat de arbeidsvoorwaarden voor bestuurders in het onderwijs niet altijd rechtstreeks behoeven te concurreren met die van de marktsector.

- Wij denken dat een indeling in sectorale maxima de enige manier is om een mogelijk opdrijvend effect te voorkomen. Wij merken nu al, dat het primair onderwijs zich begint te spiegelen aan het voortgezet onderwijs. Eerder zagen we die tendens al bij het voortgezet onderwijs ten opzichte van het middelbaar beroepsonderwijs, het MBO ten opzichte van het HBO en het HBO ten opzichte van het WO.
- Zoals eerder gesteld, gaan wij ervan uit, dat er een toetsingskader kan worden ontwikkeld op basis waarvan een verlaagd plafond kan worden vastgesteld en er binnen de deelsectoren de instellingen in klassen kunnen worden ingedeeld.
- De criteria die nu al in de verschillende beloningsleidraden vastliggen, lijken sterk op elkaar (omvang van de instelling, complexiteit van de instelling uitgedrukt in het aantal onderwijssoorten en de complexiteit van de omgeving van de instelling), maar kennen ook een aantal voor de deelsector eigen elementen. Daarom ligt het voor de hand tot eigen inkleuringen per sector te komen om recht te doen aan de verschillende situaties.

- Indien er in bandbreedtes ingedeeld wordt, geldt het navolgende. De bandbreedte van een salarisklasse hangt in de eerste plaats samen met het beloningsmaximum. Daarnaast zijn er gebruikelijke rekenregels, die kunnen worden gehanteerd zoals het aantal te hanteren salarisstappen en de grootte van de stappen. De bandbreedte en ook de toepassing van het beloningsmaximum hangt ook af van de vraag of voor de bestuurders een rechtspositiearrangement (blijft) gelden met alle voorzieningen, bovenwettelijke sociale zekerheid e.d. of dat (wat vaak het wezen is van een bestuurder) een contract voor bepaalde tijd geldt, er geen ontslagregeling is, een (formele) werkweek van 40 uur i.p.v. 36 uur.
- Voor ons zijn, in ons handelen bij al onze beloningsvoorstellen in de collectieve sector, leidend geweest:
 - o Algemene uitgangspunten van Good Governance.
 - o Beleidsuitgangspunten van de rijksoverheid gebaseerd op de commissie Dijkstal (o.a. de zogenaamde 'Balkenende'norm).
 - o Interne en gebruikelijke beloningsverhoudingen binnen een sector al dan niet vastgelegd in beloningsleidraden.
 - o Arbeidsmarktoverwegingen veelal gebaseerd op arbeidsmarktonderzoek en beloningsbenchmarks.

Wij doen onderzoek naar de topbeloningen in andere sectoren, mede op basis van 'best practices' van Alons in het recente verleden zoals bijvoorbeeld:

- o Rijksoverheid (ABD-groep, daarbinnen specifiek gericht op uitvoeringsorganisaties).
- o In de collectieve sector bijvoorbeeld welzijn, jeugdzorg, maatschappelijke dienstverlening en gezondheidszorg.
- o De marktsector.

Ten aanzien van de haalbaarheid van het opleggen van deze beloningsmaxima voor de diverse onderwijssectoren is gekeken naar de huidige bestuurdersbeloningen, voor zover duidelijk uit de WOPT rapportage van het ministerie van OCW. Daarnaast zijn andere openbare bronnen gebruikt om informatie in te winnen zoals jaarverslagen van de instellingen.

Tenslotte hebben bij ons onderzoek maatschappelijke opvattingen over de hoogte van de beloning van bestuurders een rol gespeeld.

Er zijn de laatste jaren veel discussies geweest over de hoogte van de beloning van bestuurders. Daarbij is veel kritiek gekomen op de grote opwaartse druk die in diverse sectoren is ontstaan waardoor er bestuurders zijn die een jaarkomen hebben dat aanzienlijk groter is dan van een minister. Ook in het onderwijs is die discussie ontstaan. Er zijn echter ook legitieme argumenten waardoor de inkomens van bestuurders zijn gestegen:

- door met name fusies zijn de instellingen aanzienlijk groter en complexer geworden waardoor verantwoordelijkheden en afbreukrisico aanzienlijk zijn vergroot;

- bestuurders zijn, anders dan directeuren, eindverantwoordelijk; dat betekent aanspreekbaar op alles wat er in en met een instelling gebeurt en ook aansprakelijk;
- er zijn steeds meer bestuurders die een individueel arbeidscontract hebben met minder zekerheden dan in de CAO's staan.

Echter, uit eigen waarneming zien wij ook een opwaartse druk: elke sector kijkt naar de sector die in het verlengde ligt en er zijn bestuurders en toezichthouders die menen dat hun bestuurders dezelfde beloning moeten krijgen als in de andere (hoger betaalde) sector.

Er zijn echter geen absolute objectieve criteria om tot vaststelling van bestuurderssalariissen te komen.

Wel is er in de loop van de jaren een aantal criteria ontwikkeld waarmee rekening kan worden gehouden. Sommige daarvan zijn algemeen maatschappelijk geaccepteerd; andere zijn dat minder:

- functiewaarderingscriteria om de functiezwaarte te bepalen;
- benchmarks met functies van vergelijkbare aard en zwaarte in vergelijkbare omstandigheden;
- de verhouding tot de bezoldiging van de hoogst betaalde functionaris en ook overig personeel in de CAO van de eigen sector;
- het (al dan niet opgehoogde) ministersalaris.

In dit rapport is aan al deze aspecten aandacht geschonken.

Nota bene

Een benchmark heeft als functie om aspecten (van een bedrijfsvoering) van een organisatie te vergelijken met andere aspecten ofwel met andere organisaties. Benchmarking wordt gebruikt als wijze om als organisaties van elkaar te leren, om verantwoording af te leggen en toezicht te vergemakkelijken. De methode achter benchmarking is, sterk vereenvoudigd, als volgt:

- het vergelijken van de eigen prestaties, systemen, functies, beloning e.d. met die van de andere deelnemers;
- het analyseren van de verschillen tussen de onderzoeksaspecten door te proberen te begrijpen waarom deze worden toegepast;
- het ontwikkelen of verbeteren daarvan aan de hand van de informatie verworven tijdens het proces.

De benchmark op de bestuurdersfuncties zoals deze verricht is door Alons & Partners, richtte zich op de functie en op zijn inschaling. Van belang is om vast te stellen dat functiekenmerken en inschaling sec niet direct een finaal oordeel geven over primaire of secundaire beloningsaspecten, zoals toeslagen uit hoofde van bijvoorbeeld excellent functioneren of arbeidsmarktschaarste. Bij de interpretatie van de uitkomsten van de benchmark dient deze kanttekening voldoende in ogenschouw genomen te worden.

5 Samenvatting

In het kader van de WNT en de uitwerking voor het onderwijs hebben wij van OCW de opdracht gekregen een onderzoek te doen naar en een advies uit te brengen over de hoogte van de beloning van bezoldigde bestuurders in het onderwijs.

Daarbij hebben wij gekeken naar:

- de bezoldiging voor vergelijkbare functies bij de rijksoverheid;
- de bezoldiging van andere relevante sectoren van de arbeidsmarkt (Marktsector en de gepremieerde en gesubsidieerde sector);
- de verhouding met de bezoldiging van het overige (CAO) personeel binnen de eigen (deel)sector;
- de maatschappelijke opvattingen over de hoogte.

Wij zijn tot de conclusie gekomen, dat de enige objectieve maatstaf (meetlat), om tot betrouwbare vergelijkingen te komen, een vergelijking is op basis van functiezwarte. Daar waar dat mogelijk was, hebben wij functiewaardering toegepast. Dat maakt de vergelijking met de rijksoverheid en daarbinnen met uitvoeringsorganisaties het meest betrouwbaar. Ook de vergelijking tussen onderwijsbestuurders onderling (tussen en binnen de deelsectoren) en de vergelijking met het eigen personeel dat onder de CAO valt, hebben wij direct op basis van functiewaardering kunnen bepalen.

De vergelijking met de marktsector en met de gepremieerde en gesubsidieerde sector is, door het ontbreken van een(zelfde) functiewaarderingssystematiek, meer globaal en op hoofdlijnen.

Op basis van functiewaardering komen wij tot het volgende indelingsniveau:

Bestuurder PO klein	schaal 13
Bestuurder PO middelgroot	schaal 14
Bestuurder PO groot	schaal 15
Bestuurder VO klein	schaal 15
Bestuurder VO middelgroot	schaal 16
Bestuurder VO groot	schaal 17
Bestuurder MBO en HBO klein	schaal 17
Bestuurder MBO en HBO groot	schaal 18
Bestuurder WO	schaal 20 (+ toelage 5%)

In deze indeling bedraagt de afstand tussen de hoogst gewaardeerde medewerker (meestal directeur) en de hoogst gewaardeerde bestuurdersfuncties in de eigen deelsector twee niveaus. Wij vinden dat alleszins aanvaardbaar.

Als wij de schaalindeling, op basis van een vergelijking met de rijksoverheid, uitdrukken in een jaarinkomen ontstaat het volgende beeld.

Jaarinkomen gebaseerd op vast salaris, vakantie uitkering en eindejaarsuitkering (exclusief werkgeversbijdrage pensioen) peildatum 31-12-2009.

Tabel 5.1

	Jaarinkomen Onderwijs ²	Vergelijkbaar jaarinkomen Rijksoverheid ³
Bestuurder PO klein	€ 71.020	€ 77.528
Bestuurder PO middelgroot	€ 78.044	€ 85.674
Bestuurder PO groot	€ 89.320 ⁴	€ 93.868
Bestuurder VO klein	€ 89.320	€ 93.868
Bestuurder VO middelgroot	€ 98.600	€ 102.040
Bestuurder VO groot	€ 107.843	€ 110.247
Bestuurder MBO en HBO klein	€ 106.472 (MBO) € 106.547 (HBO)	€ 110.247
Bestuurder MBO en HBO groot	€ 116.897 (MBO) € 117.093 (HBO)	€ 119.200
Bestuurder WO	(€ 120.328)	€ 132.870 ⁵

Bij bestuurders bij wie het arbeidscontract individueel wordt afgesloten en sprake is van een aanstelling voor bepaalde tijd, er een 40-urige werkweek wordt vastgesteld en er bepaalde bovenwettelijke sociale voorzieningen niet gelden (zoals een wachtgeldregeling) is het gebruikelijk het jaarsalaris, dat gebaseerd is op functiewaardering, ter compensatie met 20% te verhogen. Daarnaast is het in de overheidssector ook gebruikelijk dat, op strikt individuele basis en afhankelijk van prestaties, een bonus van maximaal 10% van het jaarinkomen kan worden toegekend.

² Het jaarinkomen gebaseerd op functiewaardering en het maximum van de bijbehorende schaal uit de CAO (per 31 december 2009) van de betreffende deelsector.

³ Het jaarinkomen gebaseerd op functiewaardering en het maximum van de bijbehorende BBRA-schaal van de rijksoverheid (per 31 december 2009).

⁴ Wij gaan uit van een salariering die is gebaseerd op de CAO VO, omdat schaal 15 in de CAO PO niet voorkomt.

⁵ Inclusief 5% SG-toelage.

Uit de benchmark met de marktsector die wij hebben laten uitvoeren, komt naar voren dat, uitgaande van alleen het vaste salaris, de beloning van onderwijsbestuurders redelijk marktconform is.

Op basis van het bovenstaande zijn wij tot een aantal aanbevelingen gekomen. De belangrijkste daarvan zijn:

- de (maximale) salarissen te baseren op functiewaardering en het topkader rijksdienst en daarbij de bijbehorende salarissen te volgen van overeenkomstige functieniveaus van de rijksoverheid;
- voor de indeling in het PO en het VO waarvan de bestuurders de CAO voor het personeel volledig volgen, bevelen wij aan ook de functiewaarderingssystematiek van de eigen (deel)sector, zoals vastgelegd in de eigen CAO, te volgen;
- voor bestuurders in het MBO, het HBO en het WO bevelen wij aan een compensatie van plus 20%, indien in het contract een aantal onzekerheden c.q. verminderde rechten (zie hierboven) zijn opgenomen;
- wij adviseren niet alleen een maximumbezoldiging vast te stellen voor onderwijsbestuurders maar ook per deelsector en binnen de deelsector verder te differentiëren op basis van omvang, positionering en complexiteit van de instelling;
- het indelingsadvies ziet er als volgt uit:

Tabel 5.2

PO	13 € 77.528	14 € 85.674	15 € 93.868
VO	15 € 93.868	16 € 102.040	17 € 110.247
MBO/HBO	16 € 102.040	17 € 110.247	18 € 119.200
WO ⁶			20 € 132.870

Indien de sector besluit de bestuurders geheel conform de eigen CAO te belonen, dan bevelen wij aan op de eerder genoemde 100% norm te gaan zitten en daar de mogelijkheid aan toe te voegen van maximaal 10% prestatietoeslag. Dat komt overeen met de in tabel 5.2 genoemde bedragen. Hetzelfde geldt indien het ministersalaris niet wordt verhoogd en het kabinet besluit dit salarisoniveau als maximum vast te stellen.

⁶ Exclusief Open Universiteit. De functie van bestuurder van de OU is niet in het onderzoek betrokken en dermate afwijkend, dat hierover geen uitspraken kunnen worden gedaan.

Bij bestuurders waarvan het arbeidscontract individueel wordt afgesloten en waarbij geldt, dat er sprake is van een aanstelling voor bepaalde tijd, er een 40-urige werkweek wordt vastgesteld en er bepaalde bovenwettelijke sociale voorzieningen niet gelden (zoals een wachtgeldregeling) adviseren wij het jaarsalaris dat gebaseerd is op functiewaardering ter compensatie met 20% te verhogen.

De werkgeversbijdrage aan het pensioen wordt volgens de WNT gedefinieerd als onderdeel van het (norm)inkomen. Om ook hierbij een vergelijkbare situatie voor alle onderwijsbestuurders te creëren, adviseren wij in alle gevallen een werkgeversbijdrage toe te staan binnen het norminkomen, dat overeenkomt met een bij het inkomen behorende werkgeversbijdrage volgens de ABP-regeling.

6 Onderzoek

Aan de in dit onderzoek gepleegde vergelijking, ligt als belangrijkste objectieve meetlat, functiewaardering ten grondslag.

Functiewaardering is het op een systematische, overdraagbare wijze rangschikken van functies naar hun onderlinge, relatieve zwaarte met behulp van een meet- of weginginstrument. Functiewaardering spreekt een oordeel uit over de aard/zwaarte van werkzaamheden die door een functionaris (moeten) worden vervuld; de manier waarop de functionaris die werkzaamheden uitvoert (de kwaliteit van de functievervulling), blijft daarbij in het algemeen buiten beschouwing. Dit laatste is doorgaans een kwestie van bijvoorbeeld competentie management en personeelsbeoordeling. Functiewaardering doet daarom op zich nog geen uitspraak over de hoogte van beloningen. Bij de organieke waardering van functies wordt, in het systeem dat de overheid hanteert, bovendien geen rekening gehouden met 'situationele omstandigheden' (zoals de startfase of een reorganisatie of ontwikkelingsslag van een organisatie), 'tijdelijke aspecten' (zoals kwartiermakerschap) of 'afbreukrisico' (bestuurlijke of maatschappelijke gevolgen bij goed of minder goed persoonlijk functioneren). Tot slot wordt nog gememoreerd dat functiewaardering uit gaat van het principe dat aan een functie toegekende organieke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden ondeelbaar zijn: de bevoegdheden en verantwoordelijkheden die eenmaal aan een functie zijn toegekend, kunnen niet nogmaals aan een andere functie worden opgedragen.

Omdat een functie in uitvoerende zin een samenstelling van verschillende taken en activiteiten is, is het mogelijk en vrijwel onvermijdelijk dat na functievorming (marginaal) lichtere en (marginaal) zwaardere taakelementen tezamen een takenpakket of opdracht vormen. In principe wordt de inschaling vervolgens bepaald door een objectieve weging van het binnen de functie meest significant aanwezige taakelement. Het waarderingssysteem meet altijd het zwaarste element in de functie. Indien dit zwaarste element substantieel en structureel aanwezig is in de functie, geeft dit element de doorslag voor het schaalniveau.

Functiewaardering is de basis voor de beloning en daarom een belangrijke maatstaf om functies te vergelijken. Naast de beloning gebaseerd op

functiewaardering, waarbij de stoel (de functie) wordt gewaardeerd, is de beloning ook gebaseerd op ervaring, uitgedrukt in de positie in de salarisschaal en eventuele extra beloningen zoals een bonus of prestatietoeslag. Deze beloningselementen zijn bij het vergelijken van posities veel minder meetbaar omdat deze individueel, in dit geval, per bestuurder zijn vastgesteld.

6.1 Hoogte van de functieniveaus van het personeel binnen de betreffende deelsector en onderlinge vergelijking van bestuurders binnen de onderwijssector.

In deze paragraaf wordt uitwerking gegeven aan het WNT criterium 'aansluiting loongebouw'. Dit gebeurt door een vergelijking met de hoogst gewaardeerde functies per deelsector.

De onderlinge vergelijking hebben wij opgesplitst in een vergelijking van de bezoldiging van de bestuurder met de bezoldiging van het overige personeel binnen de betreffende onderwijssector (het loongebouw) en een vergelijking van de bezoldiging van de bestuurders van de verschillende onderwijssectoren onderling.

6.1.1 De verhouding tussen de bezoldiging van het overig personeel binnen de betreffende sector met de onderwijsbestuurder.

In deze subparagraaf wordt een overzicht gegeven van de hoogst mogelijk gewaardeerde functies (gebaseerd op wat volgens het gehanteerde FUWA-systeem maximaal mogelijk is) per sector onder het niveau van Bestuurder.

Primair onderwijs

De hoogst gewaardeerde functie binnen het primair onderwijs is een bovenschools manager op schaal 14-niveau (schaal DE CAO-PO). Het gaat dan om een bovenschools directeur onder een toezichthoudend bestuur (bestuur op afstand) van een groot aantal scholen in een groot regionaal of grootstedelijk gebied met een diversiteit in onderwijssoorten (basisonderwijs en speciaal onderwijs).

Deze functie komt niet heel veel voor en wordt veelal gebruikt als opmaat naar een functie als voorzitter College van Bestuur.

Zodra er sprake is van een bezoldigd bestuur is het maximale waarderingsniveau voor een directeur/bovenschools manager schaal 13.

Bezoldigingsniveau van de zwaarste functie die voorkomt onder een bezoldigd bestuurder in de grotere en complexe organisaties in het PO: € 71.020 (maximumsalaris schaal 13 CAO, schaal DD CAO-PO).

Daarnaast komen schooldirecteuren voor in schaal 10 (schaal DA CAO-PO), 11 (schaal DB CAO-PO) en 12 (schaal DC CAO-PO) en leraren in schaal La (9) en Lb (10).

De functie van leraar is de meest voorkomende functie in deze sector.

Voortgezet onderwijs

De hoogst gewaardeerde functie binnen het voortgezet onderwijs is een directeur op schaal 16-niveau.

Het gaat dan om een algemeen (eindverantwoordelijke) directeur of voorzitter centrale directie onder een toezichhoudend bestuur (bestuur op afstand) van een grote, complexe school (vmbo, havo, vwo, soms met een praktijkschool en/of speciaal onderwijs vanaf circa 2500 leerlingen).

Deze functie zijn wij in de praktijk regelmatig tegengekomen en wordt steeds meer gebruikt als opmaat naar een functie als voorzitter College van Bestuur. Zodra er sprake is van een bezoldigd bestuur is het maximale waarderingsniveau voor een directeur van een complexe scholengemeenschap schaal 15.

Bezoldigingsniveau van de zwaarste functie onder een bezoldigd bestuurder die voorkomt in de grotere en complexe scholengroepen: € 84.042 (schaal 15 CAO-VO).

Daarnaast komen schooldirecteuren voor in schaal 12, 13, 14 en 15 en leraren in schaal Lb (10), Lc (11) en Ld (12).

De functie van leraar is de meest voorkomende functie in deze sector.

Middelbaar beroepsonderwijs

De hoogst gewaardeerde functionaris binnen het middelbaar beroepsonderwijs is een directeur op schaal 16-niveau.

Het gaat dan om een directeur (integraal manager) van een complex aantal opleidingen (brancedirecteur) met een omvang van minimaal 5000 deelnemers.

Deze functie komt alleen voor bij enkele zeer grote ROC's.

Bezoldigingsniveau van de zwaarste functie onder een bezoldigd bestuurder die voorkomt in de grootste en meest complexe ROC's: € 96.767 (schaal 16 CAO-BVE).

Daarnaast komen sectordirecteuren voor in (doorgaans) schaal 14 en leraren in schaal Lb (10), Lc (11) en Ld (12).

De functie van leraar is de meest voorkomende functie in deze sector.

Hoger beroepsonderwijs

De hoogst gewaardeerde functionaris binnen het hoger beroepsonderwijs is een directeur op schaal 16-niveau.

Het gaat dan om een directeur (integraal manager) van een complex aantal opleidingen (brancedirecteur) met een omvang van minimaal 5000 deelnemers.

Deze functie komt alleen voor bij enkele zeer grote HBO-instellingen.

Bezoldigingsniveau van de zwaarste functie onder een bezoldigd bestuurder die voorkomt in de grootste en meest complexe HBO-instellingen: € 96.962 (schaal 16 CAO-HBO).

Daarnaast komen sectordirecteuren/faculteitsdirecteuren voor in (doorgaans) schaal 14 of 15, lectoren kenniskring in schaal 15 of 16 en leraren in schaal 10, 11, 12 en 13 en in mindere mate in de schaal 14 (vaak lectoren). De functie van leraar is de meest voorkomende functie in deze sector.

Wetenschappelijk onderwijs

De hoogst gewaardeerde functionaris binnen het wetenschappelijk onderwijs is een decaan op schaal 18-niveau.

Het gaat dan om een decaan van een faculteit.

Deze functie komt bij alle instellingen voor.

Bezoldigingsniveau van de zwaarste functie onder een bezoldigd bestuurder bij de universiteiten: € 120.328 (schaal 18 CAO Nederlandse Universiteiten).

Daarnaast komen managementfuncties voor in (doorgaans) schaal 15, 16 en 17, (de hoogste) hoogleraren in schaal 18 en een veelheid en grote verscheidenheid aan functies (docenten en wetenschappelijk onderzoekers in de schalen 10 t/m 16).

Voor alle sectoren in het VO, MBO en HBO geldt verder dat bij kleine instellingen functies haalbaar zijn met een maximale zwaarte op schaal 14 (VO), 15 (MBO) en 15 (HBO).

Conclusies

De hoogst betaalde medewerkers (meestal directeuren) in de onderwijssectoren zitten in functies die als volgt zijn gewaardeerd:

PO	schaal 13
VO	schaal 15
MBO	schaal 16
HBO	schaal 16
WO	schaal 18

Op basis van de WNT zal de afstand tussen de bezoldiging van bestuurders en medewerkers, een belangrijk criterium zijn. In de volgende paragraaf (6.2) worden op basis van nadere analyses uitspraken gedaan over het functieniveau van de onderwijsbestuurders.

Als we die vergelijken met de hoogst gewaardeerde functies van medewerkers uit de sector zoals omschreven in paragraaf 6.1.1. dan ontstaat het volgende beeld:

	Hoogst gewaardeerde functie medewerker	Waardering zwaarste bestuurder
PO	schaal 13	schaal 15
VO	schaal 15	schaal 17
MBO	schaal 16	schaal 18
HBO	schaal 16	schaal 18
WO	schaal 18	schaal 20

In alle gevallen gaat het om een verschil in waardering van twee niveaus. Wij achten dat een zeer aanvaardbare en verdedigbare afstand. Ook al omdat dat gebruikelijke formatieve verhoudingen zijn (zie onder andere het kadertopstructuur en topfuncties rijk). Een grotere afstand betekent een disbalans tussen de beloning van de bestuurder en het personeel.

6.1.2 *Onderlinge vergelijking van de onderwijsbestuurders binnen de verschillende onderwijssectoren*

Een aantal argumenten voor de onderlinge vergelijking die in de vorige paragraaf zijn gemaakt, kunnen ook worden gehanteerd voor de onderlinge vergelijking van bestuurders in het onderwijsveld.

Omvang en complexiteit van de organisatie, doelstelling van de organisatie, positionering in het veld zijn de belangrijkste criteria die hierbij ook weer een rol spelen.

Primair onderwijs

- In de meeste gevallen betreft het één onderwijssoort. Bij de grote instellingen in het PO zijn ook besturen met zowel basisonderwijs als speciaal basisonderwijs of misschien zelfs WEC.
- Afstemming vindt plaats met voortgezet onderwijs.
- Beperkte strategische ruimte (veel ligt vast in wet- en regelgeving zoals soort opleiding).
- Formatieve omvang en samenstelling niet complex (er wordt leidinggegeven aan schalen 11, 12 en/of 13 en beperkte staf).

Voortgezet onderwijs

- Meerdere onderwijssoorten (VMBO, HAVO, VWO, soms praktijkschool en/of primair onderwijs).
- Afstemming met voorafgaand (PO) en complex veld van vervolgonderwijs (MBO, HBO en WO) en arbeidsmarkt.
- Beperkte strategische ruimte (veel ligt vast in wet- en regelgeving zoals soort opleiding).
- Formatieve omvang en samenstelling meer complex maar toch nog redelijk eenduidig (er wordt leiding gegeven aan schalen 13 en 14 en soms 15, minder beperkte maar qua samenstelling niet complexe staf).

Middelbaar beroepsonderwijs

- Conglomeraat aan opleidingen.
- Afstemming met voorafgaand en vervolgonderwijs (HBO) en complexe contacten met de arbeidsmarkt/het bedrijfsleven.
- Grotere strategische vrijheid (keuze opleidingen op basis van maatschappelijke relevantie (arbeidsmarktvrage) en contractactiviteiten).
- Formatieve omvang en samenstelling complex maar met meer diversiteit (er wordt leiding gegeven aan schalen 13 en 14 en soms 15 of 16, omvangrijke staf- en ondersteuning en qua samenstelling behoorlijk complexe staf).

Hoger beroepsonderwijs

- Conglomeraat aan opleidingen.
- Afstemming met voorafgaand en vervolgonderwijs (WO) en complexe contacten met de arbeidsmarkt/het bedrijfsleven.
- Grotere strategische vrijheid (keuze opleidingen op basis van maatschappelijke relevantie (arbeidsmarktvrage), contractactiviteiten en in het algemeen nog beperkte onderzoeksvrage (kenniskringen).
- Formatieve omvang en samenstelling complex maar met meer diversiteit (er wordt leiding gegeven aan schalen 13 en 14 en soms 15 of 16, omvangrijke staf- en ondersteuning en qua samenstelling behoorlijk complexe staf).

Wetenschappelijk onderwijs

- Conglomeraat aan opleidingen.
- Afstemming met voorafgaand onderwijs en complexe contacten met de arbeidsmarkt/het bedrijfsleven en de wetenschap (ook internationaal).
- Grotere strategische vrijheid (keuze opleidingen op basis van maatschappelijke relevantie (arbeidsmarktvrage), contractactiviteiten en omvangrijke en complexe onderzoeksactiviteiten).
- Formatieve omvang en samenstelling complex maar met meer diversiteit (er wordt leiding gegeven aan schalen 18, omvangrijke staf- en ondersteuning en qua samenstelling complex).

De zwaarste bestuurder in het primair onderwijs komt op basis van FUWA-PO uit op schaal 15. Een bestuurder van een middelgrote VO-instelling (maar vergeleken met het primair onderwijs nog altijd behoorlijk groot) komt op basis van de hierboven genoemde verschillen meestal op schaal 16 en bij een grote omvang op schaal 17.

In de praktijk zien wij in het VO wel bestuurders van kleinere, categorale instellingen (gymnasium met ca 1.500 leerlingen). Dit komt niet veel voor maar dan komt de waardering op schaal 15 (op grond van het feit dat er aan een categorale school van een beperkte omvang wordt leiding gegeven).

Ook in het PO komen wij in toenemende mate bezoldigde bestuurders tegen bij kleine niet complexe instellingen (< 1.500 leerlingen). Dat komt nog niet zo

vaak voor maar dan komt de waardering (op grond van het feit dat er aan een beperkt aantal scholen wordt leiding gegeven) op schaal 13.

MBO-instellingen zijn complexer, hebben een grotere strategische vrijheid e.d. dan in het voortgezet onderwijs. De functiezwaarte van een kleine MBO-instelling komt dan al snel overeen met die van een bestuurder van een grote organisatie van het voortgezet onderwijs. De samenwerking met het bedrijfsleven speelt een aanzienlijk grotere rol dan bij het VO. Tevens heeft het MBO te maken met complexe vraagstukken zoals bijvoorbeeld het dossier inburgering en is de sector gevoelig voor conjunctuurschommelingen.

Voor HBO-instellingen geldt in principe hetzelfde als voor het MBO. Er zijn tussen het MBO en het HBO wel accentverschillen. Zo zijn HBO-instellingen soms meer landelijk georiënteerd, hebben meer internationale contacten (uitwisseling, buitenlandse studenten en soms ook samenwerking) en kennen een ontwikkeling van kenniskringen waardoor de uitwisseling met het bedrijfsleven en de uitwisseling met het toegepast wetenschappelijk onderzoek worden gestimuleerd. Dat is echter niet voldoende om in de functiezwaarte van de bestuurders een onderscheid te maken. Onzes inziens valt dat nog in dezelfde bandbreedte als die van bestuurders in het MBO.

Instellingen in het WO zijn qua aard, positionering en samenstelling wezenlijk complexer. De onderzoekscomponent is omvangrijk en is samen met het opleiden op wetenschappelijk niveau de kernactiviteit. Universiteiten zijn ook op nationaal niveau gepositioneerd en internationaal georiënteerd. Dit is ook te zien in de aard en omvang van de formatie.

Conclusies

- Op basis van omvang, complexiteit, strategische impact en impact op de maatschappelijke omgeving kan er onderscheid worden gemaakt tussen de bestuurders van de deelsectoren en tussen de bestuurders binnen een deelsector.
- In volgorde van zwaarte ontstaat het volgende beeld: PO, VO, MBO/HBO en het WO.

6.2 Vergelijking onderwijsbestuurders met de rijksoverheid en met uitvoeringsorganisaties

De functievergelijking met de (semi-)overheid hebben wij opgesplitst in een vergelijking van functies bij de rijksoverheid en bij uitvoeringsorganisaties. De vergelijking is veelal gebaseerd op een vergelijking met uitvoeringsorganisaties zoals agentschappen en zelfstandige bestuursorganen. Hiervoor is gekozen omdat het bij functies eveneens gaat om uitvoeringsorganisaties met een bestuurdersmodel. In een enkel geval wordt er een vergelijking gemaakt met ambtelijke topfuncties van de ministeries. Ook worden de functies van bestuurders in de verschillende sectoren globaal met elkaar vergeleken.

6.2.1 *Vergelijking functies bij de rijksoverheid*

Deze subparagraaf begint met een schets van de gehanteerde functieprofielen in het onderwijs van bestuurders per sector en de bijbehorende functiewaardering en bezoldiging.

Uitgaande van de functieprofielen van onderwijsbestuurders (zie bijlage 1) komt Alons & Partners op basis van de toepassing van de eigen functiewaarderingssystemen tot de volgende functiewaarderingen.

PO (middelgroot)

Scoreprofiel: 45445 45545 44 45; 62 punten Vf schaal 15

PO (klein):

Scoreprofiel: 45444 4554 44 44; 59 punten Ve schaal 14⁷

VO (middelgroot)

Scoreprofiel: 55545 55555 54 45; 67 punten VI e schaal 17

VO (klein)

Scoreprofiel: 55445 55555 54 45; 64 punten VI d schaal 16⁸

MBO/HBO (groot) schaal 18

Scoreprofiel: 55555 55555 55 55; 70 punten VI f schaal 18

MBO/HBO (klein) schaal 17

Scoreprofiel: 55545 55555 54 45; 67 punten VI e schaal 17

WO kent geen toepassing van FUWASYS

Indien de thans geldende versie van FUWASYS (2007) wordt toegepast, scoreprofiel 55555 55555 55 55; 70 punten VI f schaal 18

Vergelijking met functies binnen de rijksoverheid

De functiewaarderingssystemen in het onderwijs (exclusief het WO) zijn afgeleid van het functiewaarderingssysteem van het rijk (FUWASYS/FUWAUIT).

⁷ Voor bezoldigde bestuurders van een kleine PO-instelling (< 1.500 leerlingen) komen wij tot een waardering van schaal 13 (scoreprofiel 44444 44444 44 44; 56 punten, Vd schaal 13).

⁸ Voor bezoldigde bestuurders van een kleine VO-instelling (< 2.500 leerlingen) komen wij tot een waardering van schaal 15 (scoreprofiel 45445 45545 44 45; 62 punten, Vf schaal 15).

Bij alle systeemontwikkelingen zijn de systemen per sector weliswaar aangepast voor sectorspecifieke sectoren maar zijn de waarderingsverhoudingen in de verschillende systemen exact hetzelfde gebleven. Zowel de scores per kenmerk, de samenhangen tussen de kenmerken en de waarderingsuitkomsten zijn daardoor vergelijkbaar en dit leidt tot dezelfde waarderingsuitkomsten. Dat maakt een vergelijking met de rijkssector aanzienlijk gemakkelijker. Immers de functies in het onderwijs en die van het rijk zijn gewaardeerd op basis van dezelfde normen en daarom zijn de uitkomsten volstrekt vergelijkbaar.

Conclusies

Het toepassen van het eigen functiewaarderingsstelsel leidt tot met de rijksoverheid vergelijkbare waarderingsverhoudingen. Hoewel het WO in deze subparagraaf ook is meegenomen, kent dat geen stelsel dat op FUWASYS is gebaseerd. De waardering is voor de vergelijkbaarheid wel met FUWASYS uitgevoerd. Voor de topmanagementgroep bij het rijk gelden echter ook nog andere normen (zie paragraaf 6.2.2).

6.2.2 Vergelijking functies bij uitvoeringsdiensten

In 2007 is door het kabinet het ‘Kader Topstructuur en Topfuncties Rijk’ vastgesteld. Hoewel het kader gebaseerd op de waarderingsverhoudingen van FUWASYS/FUWAUIT gaat het kader uit van een aantal criteria om de topfuncties onderling te vergelijken en tot waarderingsuitspraken te komen. Het ‘Kader Topstructuur en Topfuncties Rijk’ biedt ministeries en hun uitvoeringsdiensten een raamwerk voor de topstructuur van hun organisaties en de daarbij behorende functies.

Gelet op de aard en positionering van de topfuncties in het onderwijs is het passend om deze te beschouwen in het licht van het Kader Topfuncties ‘Uitvoering’ dat uitwerking geeft aan de functiebeelden van respectievelijk afdelingshoofd, tevens plaatsvervangend directeur Uitvoeringsorganisatie (s15/s16), directeur Uitvoeringsorganisatie (s16/s17), directeur grote uitvoeringsorganisatie (s18), directeur, tevens plaatsvervangend directeur-generaal grote uitvoeringsorganisatie (s17/s18) en directeur-generaal grote uitvoeringsorganisatie.

Voor functies in het Kader Topfuncties Uitvoering zijn de volgende wegingsfactoren bepalend voor het indelingsniveau:

- a complexiteit
- aantal aandachtsgebieden
- diversiteit aandachtsgebieden
- inhoudelijke complexiteit aandachtsgebieden
- uitvoeringsproces
- b zwaarte van het extern overleg

- verantwoordelijkheid voor het definiëren en realiseren van uitvoeringsdoelen in overleg met externe publieke, private of maatschappelijke organisaties en burgerfora
- mate waarin gezaghebbende uitspraken worden gedaan of bindende standpunten worden ingenomen (namens de minister)
- c politiek en maatschappelijk afbreukrisico
- politieke en maatschappelijke gevoeligheid en afbreukrisico
- rechtstreekse consequenties van de uitvoering voor de positie en belangen van burgers of private organisaties
- d autonomie (eigenstandige positie binnen de organisatie
- mate van beslissingsvrijheid en discretionaire bevoegdheden
- e omvang van de uitvoeringsorganisatie (toetspunt)
- aantal onderdelen, de omvang van het budget en een groot aantal fte's

De bestuurders in het primair onderwijs voldoen niet aan de minimale criteria uit het topkader. De waardering is en blijft dus volledig gewaardeerd op basis van FUWASYS.

Dit reden hiervoor is dat de complexiteit van de organisatie beperkt is (in principe één onderwijssoort) en er veel in wet- en regelgeving vastligt. Er is geen voorafgaand onderwijs en er is een duidelijke 'toeleverancier', het voortgezet onderwijs.

De strategische component is beperkt en is minder beleidsmatig en meer gericht op de realisatie van strategische doelstellingen, althans als het gaat om een bestuurder van een grote instelling.

Bij een heel kleine instelling is de strategische component, vanwege het feit dat dit geen substantieel onderdeel vorm van het takenpakket van de bestuurder, te verwaarlozen. Daarnaast is het werkgebied beperkt (het gaat om het besturen van een beperkt aantal scholen binnen een of twee gemeenten) waardoor de overlegcomponent beperkt en meer eenduidig is en volstaat een waardering volgens FUWA-PO volgens schaal 13.

Het verschil tussen schaal 16 en 17 voor een uitvoeringsorganisatie is als volgt:

De directeur uitvoeringsorganisatie in schaal 16 is de directeur van een uitvoeringsorganisatie die zich kenmerkt doordat niet aan alle wegingsfactoren wordt voldaan. Er is sprake van:

- een beperkte complexiteit, tot uitdrukking komend in de eenduidigheid van de uitvoeringsvraagstukken, of in de overzichtelijkheid van het werkveld; of
 - een beperkte aanwezigheid van zwaar extern overleg, waarbij namens de minister(s) gezaghebbende uitspraken worden gedaan of bindende standpunten worden ingenomen; of
 - een beperkt politiek en/of maatschappelijk afbreukrisico;
 - daarbij geldt dat er sprake is van een beperkte autonomie, tot uitdrukking komend in een geringe beslissingsvrijheid en discretionaire bevoegdheden.
- Als toetspunt geldt een relatief geringe omvang en opbouw van de organisatie en/of een gering budget in verhouding tot vergelijkbare uitvoeringsorganisaties.

De directeur uitvoeringsorganisatie schaal 17 is de directeur van een uitvoeringsorganisatie die zich kenmerkt door:

- een grote complexiteit, tot uitdrukking komend in de complexiteit van de uitvoeringsvraagstukken of het werkveld;
- zwaar extern overleg, waarbij namens de minister(s) gezaghebbende uitspraken worden gedaan of bindende standpunten worden ingenomen.
- een structureel politiek en/of maatschappelijk afbreukrisico;
- daarbij geldt dat er sprake is van een grote autonomie, tot uitdrukking komend in een grote beslissingsvrijheid en discretionaire bevoegdheden.

Als toetspunt geldt een relatief forse omvang en opbouw van de organisatie en/of een groot budget in verhouding tot vergelijkbare uitvoeringsorganisaties.

Een schaal 17 wordt toegekend aan de functie van directeur van een uitvoeringsorganisatie indien alle wegingsfactoren (a + b + c + d) volledig van toepassing zijn.

VO

Voor een bestuurder van een VO-school middelgroot geldt dat het gaat om een organisatie van een beperkte omvang met een beperkt budget. Hoewel er weliswaar sprake is van vertegenwoordigend overleg in stad of regio en er van een grote autonomie sprake is, is het afbreukrisico voor een organisatie van deze omvang beperkter dan die van een grote organisatie.

De formatieve opbouw beperkt zich hooguit tot één of enkele functionarissen op schaal 14-niveau.

Deze functie is vergelijkbaar met een directeur van een uitvoeringsorganisatie (integraal manager) schaal 16.

Voor een bestuurder van een VO-school groot is het profiel gelijkwaardig met dat van een directeur uitvoeringsorganisatie groot (schaal 17). De organisatie is complex en heeft een behoorlijke omvang. De scholengroep is een belangrijke speler in een grote stad en/of (grote) regio.

MBO/HBO

Voor de bestuurder van een kleine MBO-instelling (ROC of AOC) en een kleine HBO-instelling geldt hetzelfde als voor de bestuurder van een VO-instelling groot. Ook zij besturen een behoorlijk complexe organisatie van een redelijke omvang. De instelling is een belangrijke speler in een grote stad en/of (grote) regio.

Deze functie is eveneens vergelijkbaar met een directeur (integraal manager) uitvoeringsorganisatie schaal 17.

Voor de grote MBO- en HBO-instellingen gaan wij ook in het kader van het Topkader uit van een schaal 18-niveau:

- het gaat om grote, complexe organisaties met een groot verzorgingsgebied in een complex veld;
- overleg vindt plaats met een groot aantal organisaties op lokaal, regionaal en ook landelijk niveau;

- er is sprake van een (zeer) groot afbreukrisico;
- evenals dat van de andere bestuurders is de autonomie groot.
Het gaat om instellingen met een fors budget en een grote formatieve omvang. Er wordt leiding gegeven aan een behoorlijk aantal functionarissen (opleidingsbranche- of faculteitsdirecteuren en lectoren van kenniskringen) op schaal 14, 15 en/of in enkele gevallen 16 niveau.

Voor grote en complexe uitvoeringsorganisaties met een zeer belangrijke/maatschappelijke taak op nationaal niveau kan een directeur-generaal (schaal 19) aan het hoofd staan. Het gaat om functies waar nader onderzoek door deskundigen heeft plaats gevonden, ambtelijke adviezen zijn uitgebracht en waar de ministerraad op grond van de bevindingen een beslissing neemt.

In het MBO en het HBO komen vergelijkbare organisaties onzes inziens niet voor.

De bestuurders van een grote MBO- en HBO-instelling zijn vergelijkbaar met een directeur uitvoeringsorganisatie (integraal manager) schaal 18.

Voor de eindverantwoordelijke bestuurder in het WO kunnen wij ons een vergelijkbare positie wel voorstellen. Sterker nog, wij denken dat een bestuursvoorzitter in het WO eerder vergelijkbaar is met het functieniveau van de secretaris-generaal (salarisschaal 20).

Een universiteit is niet alleen een hoogwaardig opleidingsinstituut maar ook een wetenschappelijk onderzoeksinstituut. Omvang en niveau van de formatie zijn anders (er wordt leiding gegeven aan functionarissen in schaal 18 zoals hoogleraren en decanen) maar ook de positionering van de universiteiten is anders.

Alle universiteiten hebben een landelijk netwerk maar ook een grote internationale component.

Daarnaast is de derde geldstroom belangrijk.

De bestuurder van een universiteit is vergelijkbaar met de functie van secretaris-generaal van een ministerie (schaal 20 met toelage).

Voor de argumentatie voor de verschillen tussen de onderwijsinstellingen wordt verwezen naar subparagraaf 6.2.1

Ter illustratie van vergelijkbare functies bij uitvoeringsorganisaties verwijzen wij naar het overzicht in bijlage 2.

Conclusies

- Voor het PO is een vergelijking met het topkader rijksdienst niet mogelijk en een vergelijking met de doorgaans grotere en complexere uitvoeringsorganisaties beperkt. Voor het PO wordt volstaan met een waardering op basis van FUWASYS (paragraaf 6.1.1).
- Vergelijking met ZBO's en agentschappen zijn erg relevant en wellicht de belangrijkste (externe) vergelijking voor de bezoldiging van bestuurders in de onderwijssector. Het gaat hier namelijk om functionarissen die qua functie in

min of meer dezelfde positie zitten als een bestuurder in het onderwijs. (Bestuurders/Raad van Toezicht model en integraal management/bestuur van een uitvoeringsorganisatie). Het topkader rijksdienst biedt een goed meetinstrument en vergelijkingskader.

- De functiewaardering van bestuurders van de onderwijsinstellingen (PO uitgezonderd) op basis van het topkader leidt tot dezelfde uitkomsten als de toepassing van het eigen functiewaarderingssysteem (zie paragraaf 6.2.1.). Voor de bestuurder van de universiteit geldt dat niet. Die kan het beste worden vergeleken met het functieniveau van een secretaris-generaal van een ministerie (schaal 20 met toelage).

Algemene conclusies paragraaf 6.2

Op basis van de hiervoor genoemde vergelijkingen, de onderlinge vergelijkingen van onderwijsbestuurders en op grond van de waarderingsoverwegingen, komen wij tot de volgende concrete conclusies.

Op basis van de waarderingsoverwegingen met behulp van het Kader Topstructuur Rijk en FUWASYS/FUWAUIT alsmede de vergelijking met enkele functies uit de rijksoverheid wordt de volgende schaalindeling geconcludeerd:

Bestuurder PO klein	schaal 13
Bestuurder PO middelgroot	schaal 14
Bestuurder PO groot	schaal 15
Bestuurder VO klein	schaal 15
Bestuurder VO middelgroot	schaal 16
Bestuurder VO groot	schaal 17
Bestuurder MBO en HBO klein	schaal 17
Bestuurder MBO en HBO groot	schaal 18
Bestuurder WO	schaal 20 (+ toelage 5%)

De jaarinkomens tussen de onderwijssector en de rijkssector loopt op sommige niveaus sterk uiteen voor functies van vergelijkbaar functieniveau. Omdat het in dit rapport met name gaat om de beloning van bestuurders volgt hier een vergelijking van de jaarinkomens onderwijs en die van het rijk.

Een vergelijking van het jaarinkomen van onderwijsbestuurders met dat van het jaarinkomen van vergelijkbare functies van de rijksoverheid leidt tot het volgende overzicht.

Jaarinkomen gebaseerd op vast salaris, vakantie uitkering en eindejaarsuitkering (exclusief werkgeversbijdrage pensioen) peildatum 31-12-2009.

	Jaarinkomen Onderwijs ⁹	Vergelijkbaar jaarinkomen Rijksoverheid ¹⁰
Bestuurder PO klein	€ 71.020	€ 77.528
Bestuurder PO middelgroot	€ 78.044	€ 85.674
Bestuurder PO groot	€ 89.320 ¹¹	€ 93.868
Bestuurder VO klein	€ 89.320	€ 93.868
Bestuurder VO middelgroot	€ 98.600	€ 102.040
Bestuurder VO groot	€ 107.843	€ 110.247
Bestuurder MBO en HBO klein	€ 106.472 (MBO) € 106.547 (HBO)	€ 110.247
Bestuurder MBO en HBO groot	€ 116.897 (MBO) € 117.093 (HBO)	€ 119.200
Bestuurder WO	(€ 120.328)	€ 132.870 ¹²

NB: in het WO gaan de schalen niet verder dan schaal 18. Een bestuurder wordt bezoldigd volgens een leidraad die aanzienlijk hoger ligt dan het hier vermelde maximum.

Mogelijke variabele beloningen zijn hierin niet meegenomen. Deze zijn gebaseerd op individuele afspraken en prestaties en zijn niet structureel. Een gemiddelde daarvan is niet vast te stellen. Doorgaans zijn dergelijke beloningen in de rijkssector niet meer dan 10% van het jaarinkomen. Ook voor de onderwijssectoren adviseren we om maximaal 10% van de beloning als variabele beloning aan te merken.

6.3 Een vergelijking met de gepremieerde en gesubsidieerde sector

De beloning van bestuurders in de gepremieerde en gesubsidieerde sector¹³ (zie bijlage 3) is in de meeste gevallen niet gebaseerd op functiewaardering, zoals dat wel voor de overige functies in de betreffende sector geldt. In de meeste gevallen is de beloning gebaseerd op basis van afspraken met de Raad van

⁹ Het jaarinkomen gebaseerd op functiewaardering en het maximum van de bijbehorende schaal uit de CAO van de betreffende deelsector.

¹⁰ Het jaarinkomen gebaseerd op functiewaardering en het maximum van de bijbehorende BBRA-schaal van de rijksoverheid.

¹¹ Wij gaan ervan uit, dat de salariering is gebaseerd op de CAO VO omdat schaal 15 in de CAO PO niet voorkomt.

¹² Inclusief 5% SG-toelage.

¹³ De gepremieerde en gesubsidieerde sector bestaat uit instellingen die door de overheid of uit publieke middelen en of premies worden gefinancierd (onder andere, gezondheidszorg, zorgsector, woningbouwverenigingen, jeugdhulpverlening e.d.).

Toezicht en dikwijls ook op basis van marktvergelijking verricht door Towers Watson en soortgelijke onderzoeksbureaus. Indien dit laatste het geval is wordt in de regel de omzet van de organisatie als basis gehanteerd voor de beloning van de eindverantwoordelijke.

De rapportage over publiek gefinancierde topinkomens conform de Wopt hebben wij als brondocument gebruikt voor informatie ten aanzien van (totale) beloningen (in 2008) van de eindverantwoordelijke leidinggevenden (dus voorzitter Raad van Bestuur, algemeen directeur, bestuurder) in de gepremieerde en gesubsidieerde sector.

De beloningen van de eindverantwoordelijken hebben wij ingedeeld in de volgende aandachtsgebieden:

- de gezondheidszorg, bestaande uit zorgverzekeraars, algemene en academische ziekenhuizen, (ouderen en revalidatie) zorginstellingen en GGZ en GGD instellingen;
- de woningbouwverenigingen en -stichtingen;
- de omroepen;
- overige instellingen, zoals Kamers van Koophandel, stichtingen voor blinden, psychiatrie etc.

De gezondheidszorg is de meest omvangrijke en diverse sector, met grote verschillen in beloning onderling. Voor de analyse van deze sector hebben wij gebruikgemaakt van het overzicht 100 grootste Nederlandse zorgaanbieders in 2009 opgesteld door Price Waterhouse Coopers en gepubliceerd in *Zorgvisie*, oktober 2010. In dit overzicht staan ook de totale baten (= omzet) van 2008 vermeld. Gegevens van kleinere zorgaanbieders (omzet tussen de 25 – 75 miljoen) hebben wij niet aangetroffen. Hieronder treft u een selectie aan van instellingen die zowel in de rapportage van de Wopt zijn opgenomen (beloning van de eindverantwoordelijke) als in het overzicht van PWC, waarbij wij de indeling (in omzet en beloning) zoals die in de marktanalyse (6.3) is gemaakt, voor de vergelijkbaarheid hanteren. Voor de overzichten van de betreffende functies verwijzen wij naar bijlage 3.

Harde uitspraken over vergelijkbare functiezwartes tussen onderwijsbestuurders en bestuurders uit de gepremieerde en gesubsidieerde functies, kunnen zonder nader onderzoek, niet gemaakt worden. Toch denken wij dat de bestuurders van de grote MBO- en HBO-instellingen qua functiezwarte enigszins vergelijkbaar zijn met die van de zorginstellingen.

Samenvattend concluderen wij, dat in het algemeen de beloning van bestuurders in de gepremieerde en gesubsidieerde sector niet op basis van functiewaardering wordt vastgesteld, maar op basis van individuele afspraken en marktvergelijkingen. Daarbij is een praktisch gegroeid, waarbij de inkomens veelvuldig boven de Balkenendenorm zijn uitgekomen.

Conclusies

- De beloning van bestuurders uit de gepremieerde en gesubsidieerde sector zit nu zeer geregeld boven de in de WNT genoemde norm van het verhoogde

ministersalaris. Het is de bedoeling dat ook deze beloningen onder de WNT komen te vallen.

- Onzes inziens kan de minister van OCW alleen dan de beloningsniveaus gaan maximeren, als dat in de andere overheidssectoren ook gebeurt. Anders bestaat het risico, dat voor het vervullen van relevante bestuursfuncties in het onderwijs op den duur een probleem kan ontstaan op de arbeidsmarkt.

6.4 **Bezoldiging van bestuurders: bijzondere aspecten**

In onze vergelijkingen/analyses zijn wij uitgegaan van bestuurders die geheel conform de CAO van de eigen sector worden bezoldigd en een rechtspositie hebben conform de CAO van de eigen deelsector.

Echter in het MBO, HBO en WO hebben vrijwel alle bestuurders een individueel arbeidscontract. Ook in het VO en in mindere mate in het PO (een praktijk die wij incidenteel zijn tegen gekomen) komt dit voor. Sinds 1 augustus 2010 moet in het primair en voortgezet onderwijs over de beloning van alle bestuurders overleg gevoerd worden met de werknemersorganisaties. Dat is het gevolg van de wet 'Goed onderwijs goed bestuur' van 4 februari 2010 tot wijziging van onder meer verschillende onderwijswetten (Stb. 2010, 80). Dat betekent dat bij de vaststelling van de beloning van bestuurders niet meer kan worden uitgegaan van de Beloningsleidraad als daar geen overeenstemming over bestaat met de sociale partners.

De eerder genoemde wet geldt ook voor het primair onderwijs. Uit de nota van toelichting bij het Kaderbesluit rechtspositie PO¹⁴ blijkt dat de bestuurder in het PO ook vóór 1 augustus 2010 werd aangemerkt als personeel. Dit betekent dat over de beloning overleg gevoerd wordt met de werknemersorganisatie; de beloning is vastgelegd in de CAO-PO. Op basis van de CAO-PO en het Kaderbesluit rechtspositie PO geldt een maximum van schaal 14. Dat vinden wij, op basis van functiewaardering, voor de grote instellingen die in het PO de laatste jaren als gevolg van fusies zijn ontstaan, te laag.

Indien het individuele contract zich kenmerkt door:

- een aanstelling voor bepaalde tijd (3 tot 5 jaar)
- een 40-urige werkweek
- geen bovenwettelijke sociale voorzieningen zoals een wachtgeldregeling, dan is het ter compensatie redelijk om, in vergelijking tot de rijksoverheid, de beloning met maximaal 20 % te verhogen (10% verschil is op basis van compensatie 40-urige werkweek en 10% voor beperkte aanstelling en geen bovenwettelijke voorzieningen).

¹⁴ Staatsblad 2006, 439

Bij bestuurders die weliswaar een individueel contract hebben maar eigenlijk op deze punten feitelijk min of meer de CAO voor het overige personeel volgen, is dit niet van toepassing.

Jaarinkomen (exclusief variabele beloningen en werkgeversbijdrage pensioenregeling) op basis van rijksoverheid en verhoogd met 20 % (10% verschil is op basis van compensatie 40-urige werkweek en 10% voor beperkte aanstelling en geen bovenwettelijke voorzieningen) leidt tot het volgende:

	100%	120%
Bestuurder PO zeer klein	€ 77.528	€ 93.033
Bestuurder PO middelgroot	€ 85.674	€ 102.808
Bestuurder PO groot	€ 93.868	€ 112.629
Bestuurder VO klein	€ 93.868	€ 112.629
Bestuurder VO middelgroot	€ 102.040	€ 122.448
Bestuurder VO groot	€ 110.247	€ 132.296
Bestuurder MBO en HBO klein	€ 110.247	€ 132.296
Bestuurder MBO en HBO groot	€ 119.200	€ 143.040
Bestuurder WO	€ 132.870	€ 159.444

Conclusie

Bij bestuurders waarvan het arbeidscontract individueel wordt afgesloten en waarbij geldt, dat er sprake is van een aanstelling voor bepaalde tijd, er een 40-urige werkweek wordt vastgesteld en er bepaalde bovenwettelijke sociale voorzieningen niet gelden (zoals een wachtgeldregeling) is het gebruikelijk het jaarsalaris dat gebaseerd is op functiewaardering ter compensatie met 20% te verhogen.

6.5 Vergelijking met de marktsector

Beloningsleidraden voor bestuurders in de collectieve sector zijn nogal eens afgeleid van benchmarks met functies in het bedrijfsleven waarbij bepaalde (soms) arbitraire keuzes zijn gemaakt of op basis van onderhandelingsafspraken die bij werving tot stand zijn gekomen. Vermeende arbeidsmarktverhoudingen hebben hier vaak een rol gespeeld. Voor zover mogelijk hebben we dit onderzocht door een benchmark te laten uitvoeren naar beloningen van bestuurders van marktpartijen.

In algemene zin lijkt het juist te veronderstellen dat er verschil bestaat tussen bestuurdersfuncties in het commerciële domein enerzijds en het publieke domein anderzijds. Commerciële organisaties kennen over het algemeen een sterkere commerciële verantwoordelijkheid, waar publieke organisaties te maken hebben met een grotere maatschappelijke rol en een relatief sterke invloed van de politiek.

Het is dan ook lastig om een directe vergelijking te maken tussen de zwaarte van deze twee typen bestuurdersfuncties.

Daarnaast zijn wij in het proces van functieanalyse van de onderwijsbestuurders tot de conclusie gekomen dat een één op één vergelijking van de betreffende bestuurdersfuncties met de commerciële markt niet mogelijk is volgens de systematiek van functievergelijking van Towers Watson. Towers Watson bepaalt functiezwaaarte van executives aan de hand van de grootte van de verantwoordelijkheden (specifiek per functiegroep). De omzet van de organisatie is hierin de belangrijkste variabele, ondersteund door gegevens met betrekking tot het aantal werknemers, reporting level en de geografische reikwijdte van de rol. Volgens deze systematiek is het niet mogelijk te differentiëren tussen de diverse onderwijsinstellingen op basis van complexiteit van het proces, de zwaarte van de organisatorische opbouw, het niveau van het onderwijs, enz.

Deze variabelen worden volgens de systematiek van Towers Watson niet opgenomen.

Er is een marktvergelijking uitgevoerd voor vier referentiepunten in de markt, namelijk Profit Centre Heads met een omzetverantwoordelijkheid van respectievelijk 30 mln., 75 mln., 200 mln. en 300 mln.¹⁵

Hiermee is, onder verwijzing naar de functieprofielen van de onderwijsbestuurders in de verschillende sectoren (bijlage 1 en met name voor wat betreft de bij de verschillende budgetten per sector en per grootte van de onderwijsinstelling behorende budgetten), de reikwijdte in de scope van de betreffende rollen goed vertegenwoordigd. Dit is de meest toegepaste manier om een organisatie “zonder omzet” te vergelijken met de organisaties in de database van Towers Watson. Het budget kan dan worden vergeleken met de kosten van een commerciële organisatie.

Bij een commerciële organisatie vormen de kosten vermeerderd met de winstmarge de omzet. Hiermee hebben wij rekening gehouden bij de interpretatie van de marktvergelijking.

Het beloningsonderzoek bestaat uit een vergelijking met de algemene markt ten aanzien van:

Primaire Arbeidsvoorwaarden vergeleken op een kwantitatieve basis:

- Basis Salaris
- Variabele beloning (Target Bonus als %)
- Target Total Cash

Secundaire arbeidsvoorwaarden zijn buiten beschouwing gelaten.

¹⁵ De benchmark is uitgevoerd met de functie van “Profit Centre Head” als leidraad. De functie wordt als volgt beschreven: “The Profit Centre Head has primary responsibility for the profitability of a single organizational unit that typically combines marketing, sales and operations as well as some staff functions. In many organizations, this position is referred to as a division executive and typically reports to a Multi-Profit Centre (Group) Head”.

In bijlage 4 treft u de werkwijze die gehanteerd is en de resultaten van de benchmark uitgevoerd in de marktsector.

Kanttekeningen bij de benchmark

Wij adviseren om de basisbeloningen in het 25^e percentiel van de Profit Centre Heads (PCH's) met de gehanteerde omzet criteria (30, 75, 200 en 300 miljoen) te vergelijken met de basisbeloningen van de onderwijsbestuurders in de diverse sectoren, verhoogd met 10%, omdat binnen de onderwijssectoren de 36-urige werkweek opgenomen is in de CAO. In de marktsector zijn in de regel 40-urige werkweken van toepassing. Wij adviseren verder om te vergelijken met de resultaten uit het 25^e percentiel, omdat het gebruikelijk is om de topfuncties in de collectieve sector nooit helemaal conform de private markt te honoreren, maar wel een positie te kiezen die daar niet te veel onderzit.

Dat deze positie voor de onderwijsbestuurders een juiste keuze is, wordt tevens aangetoond door de overige conclusies in dit rapport (zie 7. Conclusie).

Een en ander leidt tot de onderstaande tabel:

Tabel 1: vergelijkbaar basissalaris (jaarsalaris, vakantie-uitkering, eindejaarsuitkering) gecorrigeerd voor 40-urige werkweek.

Functie	omzet/miljoen	Basis marktsector ¹⁶ 25%	vergelijkbaar	110% jaarsalaris gemiddeld ¹⁷
PCH	30	€ 95.000	PO/mg VO/mg	€ 97.132
PCH	75	€ 115.000	PO/gr VO/gr MBO/kl HBO/kl	€ 107.700
PCH	200	€ 145.000	MBO/gr HBO/gr	€ 128.700
PCH	300	€ 165.000	WO/gr	€ 146.157 ¹⁸

De bovenstaande vergelijkingen tussen de Profit Centre Heads (PCH's) en de onderwijsbestuurders leidt dan vervolgens tot de volgende conclusie:

Over het algemeen is het maximum basissalaris van de onderwijsbestuurders marktconform, de onderwijsbeloningen liggen evenwel onder het 25^e percentiel, maar de afwijking ten opzichte van de PCH's van het 25^e percentiel is kleiner dan 15%. Alleen de basissalarissen van de WO-instellingen zijn niet marktconform, zij liggen ongeveer 20% onder de 25^e percentiel.

¹⁶ Basissalaris bij 25% van de markt

¹⁷ Gemiddelde beloning in vergelijkbare sector

¹⁸ Voor de bestuurder van de universiteit geldt hier ter vergelijking het sg-salaris omdat deze bestuurdersfuncties op basis van het eigen functiewaarderingssysteem niet zijn gewaardeerd.

Indien een Target Bonus binnen de onderwijssectoren door de Raad van Toezicht op basis van functioneren en afgesproken resultaten wordt toegekend, waarbij deze bonus kan oplopen tot maximaal 10 procent van het Basis Salaris dan komen we tot de volgende tabel:

Tabel 2: idem als tabel 1, met toevoeging van 10% bonus.

Functie	omzet/miljoen	basis ¹⁹ 25%	TTC 25%	vergelijkbaar	110% jaarsalaris + 10% bonus gemiddeld ²⁰
PCH	30	€ 95.000	€ 115.000	PO/mg VO/mg	€ 106.845
PCH	75	€ 115.000	€ 150.000	PO/gr VO/gr MBO/kl HBO/kl	€ 118.470
PCH	200	€ 145.000	€ 190.000	MBO/gr HBO/gr	€ 141.500
PCH	300	€ 165.000	> B-norm	WO/gr	€ 160.772

Conclusie: De Target Total Cash (TTC 25%) beloning van de bestuurders PO/klein (min), VO/klein (max), MBO/klein (min) en HBO/klein (min) is nog steeds competitief. Dit geldt niet meer voor de overige bestuurders.

Om echter nog beter met de markt te kunnen vergelijken, dient er ook gekeken te worden naar de salarissen in de onderwijssectoren zonder volledig rechtspositiearrangement²¹. De basissalarissen van de onderwijsbestuurders dienen dan met 10% verhoogd te worden. Indien er bonussen worden uitgekeerd, komt er maximaal 10% boven op het basissalaris. Indien dat het geval is, gelden de beloningen voor onderwijsbestuurders zoals in tabel 3 opgenomen.

¹⁹ Basissalaris bij 25% van de markt

²⁰ Gemiddelde beloning in vergelijkbare sector

²¹ Op dit moment is dit in principe niet van toepassing op de bestuurders in de sectoren PO en VO. Zij volgen de eigen CAO. Voor de vergelijkbaarheid zijn de betreffende bedragen wel opgenomen in tabel 3.

Tabel 3: idem als tabel 1 en 2 met compensatie voor onzekere rechtspositie (beperkte aanstelling en geen bovenwettelijke voorzieningen).

Functie	omzet/miljoen	basis ²² 25%	TTC 25% ²³	vergelijkbaar	130% jaarsalaris gemiddeld ²⁴
PCH	30	€ 95.000	€ 115.000	PO/mg VO/mg	€ 116.558
PCH	75	€ 115.000	€ 150.000	PO/gr VO/gr MBO/kl HBO/kl	€ 129.240
PCH	200	€ 145.000	> B-norm	MBO/gr HBO/gr	€ 154.370
PCH	300	€ 165.000	> B-norm	WO/gr	€ 175.390

Voor een juiste vergelijking tussen de beloningen in de marktsector en de onderwijssectoren dient het volgende in acht te worden genomen: een absolute vergelijking met het bedrijfsleven is moeilijk: de weging van het absoluut halen van prestaties (overleving van het bedrijf) versus de belangrijke maatschappelijke functies van (top)functionarissen in de collectieve sector; de vergelijking met het bedrijfsleven is gebaseerd op het feitelijke inkomen, vergoedingen e.d. en niet op wat (beleidsmatig) kan.

²² Basissalaris bij 25% van de markt

²³ Totaal salaris (basis + bonus) in 25^e percentiel

²⁴ Gemiddelde beloning in vergelijkbare sector

Conclusies benchmark marktsector

- Uit de benchmark komt naar voren dat, uitgaande van alleen het vaste salaris, de beloning van onderwijsbestuurders redelijk marktconform is.
- De beloning (vast en variabel met compensatie) is in vergelijking (zie tabel 3) voor de meeste onderwijsbestuurders zelfs aan de hoge kant.
- Als wordt uitgegaan van vaste en variabele beloning is dit bij de hogere salarissen (van MBO/HBO /gr en WO) niet meer het geval. In de marktsector is namelijk sprake van hogere bonussen. Daartegenover moeten wel prestaties staan en harde winstafspraken.
- De vergelijking met de marktsector moet gerelativeerd worden, omdat concurrentie op de arbeidsmarkt slechts in (zeer) beperkte mate het geval is.
- Vergelijking met vergelijkbare functies in de marktsector is lastig in verband met een andere functiewaarderings- en beloningssystematiek.

7 Aanbevelingen

Een

Vergelijking met ZBO's en agentschappen zijn erg relevant en wellicht de belangrijkste (externe)vergelijking voor de bezoldiging van bestuurders in de onderwijssector. Het gaat hier namelijk om functionarissen die qua positie in min of meer dezelfde positie zitten als een bestuurder in het onderwijs (Bestuurders/Raad van Toezicht model en integraal management/bestuur van een uitvoeringsorganisatie). Het topkader rijksdienst biedt een goed meetinstrument en vergelijkingskader. De vergelijking met zowel de marktsector als de gepremieerde sector is minder relevant. Wij bevelen aan de vergelijking met de uitvoeringsorganisaties binnen de rijksoverheid als uitgangspunt te nemen voor de beloning van bestuurders in het onderwijs.

Twee

Baseer de maximale salarissen per onderwijssector met name op functiewaardering middels FUWASYS/FUWAUIT en toepassing van het Topkader en de vergelijking met de rijksoverheid (en daarbinnen de uitvoeringsorganisaties).

Drie

Zorg er tevens voor dat de afstand tot de hoogst gewaardeerde functies in de (deel)sector voor niet bestuurders niet te groot wordt, zoals aangegeven in hoofdstuk 6. Het maximale jaarinkomen per sector voor de bestuurders voor de grootste instellingen adviseren wij op basis hiervan vast te stellen op (afgerond):

100% (conform CAO)		120% (zie hierboven voor de inhoud)	
PO	€ 94.000	PO	€ 113.000
VO	€ 110.000	VO	€ 132.000
MBO/HBO	€ 119.000	MBO/HBO	€ 143.000
WO	€ 133.000	WO	€ 160.000

Vier

Voor PO en VO adviseren wij, gegeven de recent gemaakte afspraken, de functie van bestuurders te waarderen volgens de FUWA-systematiek van de eigen sector en te belonen overeenkomstig de regelingen zoals vastgelegd in de CAO van de eigen (deel)sector. De beloning zou gemaximeerd kunnen worden overeenkomend met hetzelfde functieniveau bij de rijksoverheid (PO: € 94.000 en VO: 110.000) Voor het PO geldt, dat in de CAO een schaal 15 moet worden gecreëerd.

Vijf

Op basis van individuele afspraken en prestaties en gebaseerd op een beoordeling kan eventueel nog een bonus van maximaal 10% van het jaarinkomen worden toegekend. Het inkomen wordt dan maximaal (120 plus 10% en voor PO en VO 100 plus 10%):

PO	€ 103.000
VO	€ 121.000
MBO/HBO	€ 157.000
WO	€ 176.000

Zes

Wij denken dat het niet wenselijk is één enkele regeling te maken voor de gehele onderwijssector. Elke deelsector (PO, VO, MBO, HBO en WO) kent een aantal specifieke elementen die relevant zijn binnen de eigen sector (zie bijvoorbeeld ook de criteria in de huidige beloningsleidraden).

Het WO en in mindere mate het MBO en HBO, kent een geschiedenis waarin de bestuurders buiten de CAO beloond worden.

Bij de vaststelling van beloning van topbestuurders spelen naast vergelijkingen met andere sectoren en rekening houdend met het loongebouw binnen de eigen deelsector, ook maatschappelijke en politieke opvattingen een rol.

Vaststellen van sectorale maxima is volgens ons de enige manier om een mogelijk oprijvend effect door het gebruik van één enkele norm voor alle onderwijssectoren te voorkomen.

Wij merken in de praktijk nu al, dat het primair onderwijs zich begint te spiegelen aan het voortgezet onderwijs. Eerder zagen we die tendens al met het voortgezet onderwijs ten opzichte van het middelbaar beroepsonderwijs, het MBO ten opzichte van het HBO en het HBO ten opzichte van het WO.

Het is mede daarom wenselijk, dat binnen elke sector een nadere differentiatie plaatsvindt, rekening houdend met omvang, positionering en complexiteit van de instelling. Wij bevelen aan dit ook nader uit te werken om te voorkomen dat er een opwaartse druk zal ontstaan naar de genoemde maxima.

- De principes voor een uitwerking op hoofdlijnen zou er als volgt uit kunnen zien:
- voor de grootste instellingen in de sector gelden de bovengenoemde maxima;

- stel bijvoorbeeld op basis van de huidige beloningsleidraden in de sector een grootteklasse samen, waarbij per grootteklasse uitgedrukt in het aantal leerlingen eventueel in combinatie met aantal onderwijssoorten een verschil is van 8 tot 10% (dit is een gebruikelijke afstand tussen twee opeenvolgende salarisniveaus);
- geef de sociale partners de ruimte om binnen dit kader tot eigen afspraken te komen.

Op basis van onze bevindingen (sluit voor de beloning aan bij die van overeenkomstige functieniveaus van de rijksoverheid) komen wij tot het volgende indelingsadvies²⁵:

PO	13 € 77.528 <1.500 ll niet complex lokaal	14 € 85.674 1.500<5.000 ll complex kleine regio of stad	15 € 93.868 >5.000 ll zeer complex groot regionaal gebied of grote stad
VO	15 € 93.868 <2.500 ll veelal categoriaal lokaal gericht	16 € 102.040 2.500<10.000 ll meerdere scholen- gemeenschappen regio of stad	17 € 110.247 >10.000 ll conglomeraat van scholen en scholen- gemeenschappen groot regionaal gebied of grote stad
MBO/HBO	16 € 102.040 <5.000 st beperkt aantal opleidingen kleine regio of stad	17 € 110.247 5.000<20.000 st groot aantal opleidingen grote regio of stedelijk gebied	18 € 119.200 >20.000 st conglomeraat aan opleidingen zeer grote regio of stad
WO ²⁶			20 € 132.870

Wij wijzen er wel op dat bij een dergelijke klasse indeling het gevaar bestaat, dat door fusies een hogere inkomensklasse bereikbaar wordt. We gaan er echter ook

²⁵ Dit indelingsadvies geeft de bedragen aan exclusief een eventuele prestatietoeslag van maximaal 10% en de eerder genoemde 20% compensatie voor bestuurders in de sectoren MBO, HBO en WO.

²⁶ Exclusief Open Universiteit.

vanuit dat doorgaans bij een fusie, minder bestuurders nodig zijn, zodat de totale bestuurslasten voor de instelling niet zullen stijgen.

Uitzonderingsregel: de nieuwe WNT stelt dat de minister een uitzondering op de regel mag maken. Indien het zo goed als onmogelijk is om een relevante bestuursfunctie te vervullen kan er uitgeweken worden naar andere manieren om de functie vervuld te krijgen, bijvoorbeeld door in de markt te gaan zoeken. Het staat de minister dan vrij om de te vervullen functie aan te merken als “uitzonderlijk”. Deze aantekening rechtvaardigt het verlaten van het vigerende stelsel van beloningsvoorwaarden ten gunste van het vervullen van de functie.

Zeven

Indien de sector besluit de bestuurders geheel conform de eigen CAO te belonen, dan bevelen wij aan op de eerder genoemde 100% norm te gaan zitten en daar de mogelijkheid aan toe te voegen van maximaal 10% prestatietoeslag. Dat komt overeen met de onder aanbeveling 5 genoemde bedragen. Hetzelfde geldt indien het ministersalaris niet wordt verhoogd en het kabinet besluit dit salarisniveau als maximum vast te stellen.

Bij bestuurders waarvan het arbeidscontract individueel wordt afgesloten en waarbij geldt, dat er sprake is van een aanstelling voor bepaalde tijd, er een 40-urige werkweek wordt vastgesteld en er bepaalde bovenwettelijke sociale voorzieningen niet gelden (zoals een wachtgeldregeling) adviseren wij het jaarsalaris dat gebaseerd is op functiewaardering ter compensatie met 20% te verhogen.

Acht

De werkgeversbijdrage aan het pensioen wordt volgens de WNT gedefinieerd als onderdeel van het (norm)inkomen. Om ook hierbij een vergelijkbare situatie voor alle onderwijsbestuurders te creëren, adviseren wij in alle gevallen een werkgeversbijdrage toe te staan binnen het norminkomen, dat overeenkomt met een bij het inkomen behorende werkgeversbijdrage volgens de ABP-regeling.

Negen

Wij bevelen de minister van OCW aan, alleen dan de beloningsniveaus te maximaleren, als dat in de andere overheidssectoren ook gebeurt. Anders bestaat het risico, dat voor het vervullen van relevante bestuursfuncties in het onderwijs, op den duur een probleem kan ontstaan op de arbeidsmarkt.

Bijlage 1 Gehanteerde functieprofielen onderwijsbestuurders

In dit rapport is voor de vergelijking met de andere sectoren, de gehanteerde functiewaardering en de indeling op basis van het topkader rijksdienst uitgegaan van de hieronder samengestelde profielen.
Deze profielen zijn gebaseerd op bestaande situaties die wij kennen uit onze eigen adviespraktijk.

Primair onderwijs

Voorbeeld van grote instelling PO

- 1 Eindverantwoordelijk bestuurder PO
- Beslissingen door bestuurder t.a.v. beleid, strategie en uitvoering
- Controle achteraf door RvT
- 2 Omvang
- Grootte > 60 scholen (incl. 4 speciaal onderwijs)
- Reikwijdte: substantieel deel van provincie, stedelijk en plattelandsgebied
- Soorten onderwijs: basisonderwijs en speciaal onderwijs
- Aantal medewerkers: > 350 fte's
- Aantal leerlingen: > 3.500 leerlingen
- 3 Budget: 50 - 100 miljoen, dus gem. 75 (geen gebouwenbeheer)
- 4 Locaties: 70 - 75 locaties

Voorbeeld van middelgrote instelling PO

- 1 eindverantwoordelijke bestuurder PO:
- Beslissingen door bestuurder
- Controle achteraf door RvT
- 2 Omvang:
- Grootte: 12 scholen
- Reikwijdte: regionale functie
- Soorten onderwijs: basisonderwijs
- Aantal medewerkers: 150 < 200 fte's
- Aantal leerlingen: 1.500 < 2.000 leerlingen
- 3 Budget: 10 miljoen
- 4 Locaties: 12 locaties

Voortgezet onderwijs

Voorbeeld van grote instelling VO

- 1 Eindverantwoordelijk bestuurder VO
- Beslissingen door bestuurder
- Controle achteraf door RvT

- 2 Omvang
- Grootte: conglomeraat bestaande uit een groot aantal (brede) scholengemeenschappen (eventueel met categorale scholen)
- Soorten onderwijs: vmbo/havo/atheneum eventueel met praktijkonderwijs en gecombineerd met primair onderwijs
- Reikwijdte: groot stedelijk gebied en grote regio (kan zelfs over meerdere provincies)
- Aantal medewerkers: >1.000
- Aantal leerlingen: > 10.000
- 3 Budget: 50 - 150 miljoen gem. 85 (geen gebouwenbeheer)
- 4 Locaties: 10 -15
- 5 Valt niet onder CAO: dus geen zekerheden van de CAO.

Voorbeeld van middelgrote instelling VO

- 1 Eindverantwoordelijk bestuurder VO
- Beslissingen door bestuurder
- Controle achteraf door RvT
- 2 Omvang
- Grootte: 1 tot 3 scholengemeenschappen (eventueel met categorale scholen)
- Soorten onderwijs: vmbo/havo/atheneum
- Reikwijdte: stad en aangrenzend platteland
- Aantal medewerkers: < 1.000 fte's
- Aantal leerlingen: < 10.000
- 3 Budget: 30 miljoen
- 4 Locaties: ca 4 locaties

Middelbaar beroepsonderwijs

Voorbeeld van grote MBO instelling (ROC)

- 1 Eindverantwoordelijk bestuurder MBO
- Beslissingen door bestuurder
- Controle achteraf door RvT
- 2 Omvang
- Grootte: Conglomeraat van een groot aantal opleidingen + volwassene educatie + diverse contractactiviteiten
- Soorten onderwijs: zie hierboven
- Reikwijdte: een grote regio (grote stad plus omgeving of groot deel van de provincie)
- Aantal medewerkers: 2.500 - 3.500 fte's
- Aantal leerlingen: > 25.000 leerlingen
- 3 Budget: 200 miljoen (inclusief gebouwenbeheer)
- 4 Locaties: 4 hele grote locaties en 10-tallen kleine
- 5 Valt niet onder CAO: dus geen zekerheden van de CAO.

Voorbeeld van kleine instelling MBO

- 1 Eindverantwoordelijk bestuurder MBO:
- Beslissingen door bestuurder
- Controle achteraf door RvT
- 2 Omvang
- Grootte: tussen de 10 - 20 opleidingen + volwassene educatie + enige contractactiviteiten
- Soorten onderwijs: zie boven
- Reikwijdte: klein stedelijk met omgeving
- Aantal medewerkers: 500
- Aantal leerlingen: 5.000 leerlingen
- 3 Budget: 40 - 60 miljoen (inclusief gebouwenbeheer)
- 4 Locaties: 10 - 15 maximaal

Hoger beroepsonderwijs

Voorbeeld van grote HBO instelling

- 1 Eindverantwoordelijk bestuurder HBO:
- Beslissingen door bestuurder
- Controle achteraf door RvT
- 2 Omvang
- Grootte: Conglomeraat van een groot aantal opleidingen + diverse contractactiviteiten + toegepast wetenschappelijk onderzoek (lectoraten) + internationale component
- Soorten onderwijs: zie hierboven
- Reikwijdte: een grote regio (grote stad plus omgeving of landelijke impact)
- Aantal medewerkers: 2.500 - 3.500 fte's
- Aantal leerlingen: > 25.000 leerlingen
- 3 Budget: 200 miljoen (inclusief gebouwenbeheer)
- 4 Locaties: 4 hele grote locaties en 10-tallen kleine locaties.

Voorbeeld van kleine instelling HBO

- 1 Eindverantwoordelijk bestuurder HBO
- Beslissingen door bestuurder
- Controle achteraf door RvT
- 2 Omvang
- Grootte: tussen de 10 - 20 opleidingen, enige contractactiviteiten+ internationale component
- Soorten onderwijs: zie boven
- Reikwijdte: een grote regio (grote stad plus omgeving of soms landelijke impact)
- Aantal medewerkers: 500 fte's
- Aantal leerlingen: 5.000 leerlingen
- 3 Budget: 30 - 50 miljoen (inclusief gebouwenbeheer)
- 4 Locaties: 10 - 15 maximaal
- 5 Valt niet onder CAO: dus geen zekerheden van de CAO.

Wetenschappelijk onderwijs

Voorbeeld van grote WO instelling (Leiden)

- 6 Eindverantwoordelijk bestuurder WO:
- Beslissingen door bestuurder
- Controle achteraf door RvT
- 7 Omvang:
- Grootte: Conglomeraat van een groot aantal opleidingen + diverse contractactiviteiten + toegepast wetenschappelijk onderzoek (lectoraten) + internationale component
- Soorten onderwijs: zie hierboven
- Reikwijdte: een grote regio (grote stad plus omgeving of landelijke impact)
- Aantal medewerkers: 3.200 fte's
- Aantal leerlingen: 17.600 studenten
- 8 Budget: 305 miljoen (inclusief gebouwenbeheer, exclusief derde geldstroom)
- 9 Locaties: meerdere grote locaties en 10-tallen kleine

Bij alle profielen gaat het om eindverantwoordelijke bestuurders (enige bestuurder of voorzitter van het bestuur) waarbij de bestuurder alle (inclusief strategische) beslissingen neemt en de Raad van Toezicht (achteraf) goedkeuring verleent. Er is een zeer beperkt aantal zaken waarover de Raad van Toezicht beslissingen neemt zoals de benoeming en het ontslag van de bestuurder(s).

Bijlage 2 Overzicht vergelijkbare functies (omvangrijke) uitvoeringsdiensten

Naam instelling	functie	beloning
RIVM	DG	S 19
CBS	DG	S 19
Belastingdienst	DG	S 19
RWS	DG	S 19
KNMI	hfd. Dir.	S 18
Senter Novem	alg. Dir.	S 18
NFI	alg. Dir.	S 17
Telecom	H insp.	S 17
Consumenten Autoriteit	Dir.	S 16

Bijlage 3 Overzicht vergelijkbare functies gesubsidieerde en gepremieerde functies

Overzicht selectie van algemene en academische ziekenhuizen (cijfers 2008)

Naam instelling	functie	beloning	omzet
Leids Univ.M.C	vz. RvB	278.803	591 miljoen
Meander Medisch C.	vz. RvB	294.412	196 miljoen
Maasstad Ziekenhuis	vz. RvB	281.924	222 miljoen
St. Lucas Ziekenhuis	vz. RvB	221.337	158 miljoen
Spaarne Ziekenhuis	vz. RvB	190.116	138 miljoen

Overzicht selectie van zorgverzekeraars²⁷ (cijfers 2008):

Naam instelling	functie	beloning	omzet
Friesland Zorgverz.	vz. RvB	308.791	1 miljard
DSW	vz. RvB	294.030	679 miljoen
Salland Zorgverz.	alg. Dir.	220.255	241 miljoen

Overzicht selectie van zorginstellingen, GGZ en GGD etc. instellingen (cijfers 2008)

Naam instelling	functie	beloning	omzet
Parnassia Bavo Gr	vz. RvB	239.394	491 miljoen
Philadelphia	vz. RvB	282.315	334 miljoen
Rijnland Zorg Gr.	vz. RvB	237.869	163 miljoen
GGZ Breburg Groep	vz. RvB	228.665	126 miljoen
De Stromen op Maat Gr.	vz. RvB	197.432	161 miljoen

Overzicht selectie van (zorg) woningbouwverenigingen en -stichtingen (cijfers 2008)

Naam instelling	functie	beloning	omzet
Woningb. Cordaan	vz. RvB	311.639	350 miljoen
Patr. Delfshaven	Dir. Best.	200.581	
Driezorg Wonen en Welz.	vz. RvB	183.412	

Overzicht selectie overige gesubsidieerde instellingen

Naam instelling	functie	beloning	omzet
ProRail	vz. RvB	232.505	1,5 miljard
Cito Arnhem	vz. RvB	215.615	
KvK Arnhem	alg. Dir.	182.083	

Voorbeelden van functies en beloningen bij de omroepen (cijfers uit 2008)

Voorzitter Raad van bestuur NOS	247.000
Voorzitter directie KRO	181.000
Voorzitter directie VARA	250.000

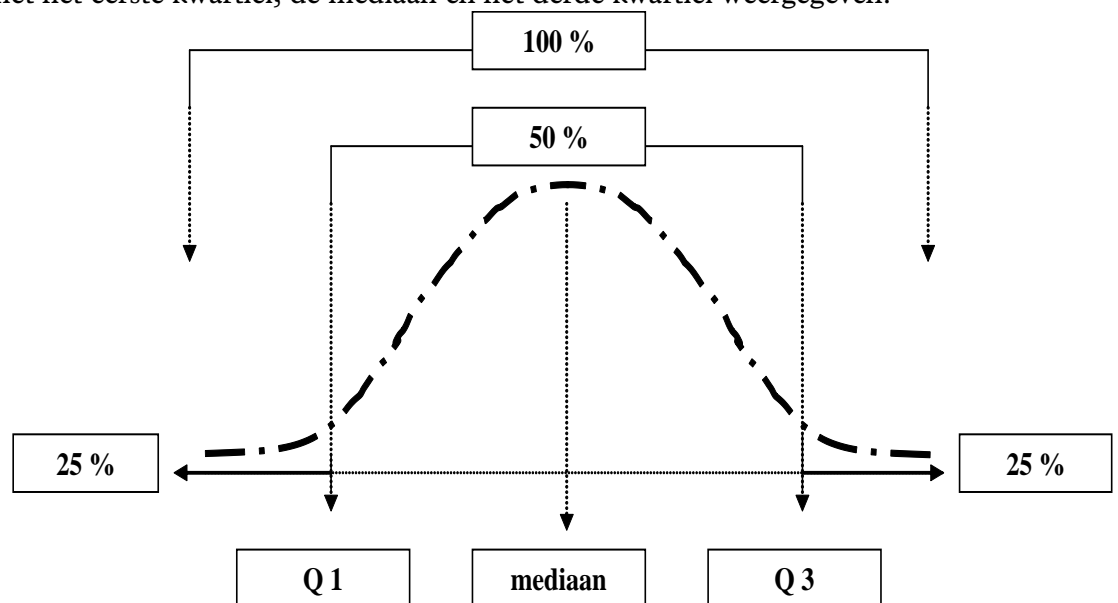
²⁷ De grote zorgverzekeraars ontbreken, omdat zij naast het gesubsidieerde deel (de zorg) ook nog commerciële producten, zoals levens-, auto-, opstal etc. verzekeringen in hun pakket hebben. Deze organisaties zijn in de marktvergelijking onder 6.1 meegenomen.

Bijlage 4 Werkwijze en resultaten benchmark

Van de elementen vergeleken op een kwantitatieve basis zijn de resultaten weergegeven op de volgende drie marktniveaus:

- Eerste kwartiel/Q1/25^e percentiel: de waarde in een naar hoogte gerangschikte reeks gemeten waarden waar beneden 25% van de observaties in de markt zich bevindt, indien de marktwaarden in oplopende volgorde worden geplaatst (75% van de waarnemingen zijn hoger dan het 25^e percentiel);
- Mediaan/50^e percentiel: de waarde die de observaties in de markt in tweeën verdeelt (50% van de observaties ligt boven en 50% ligt beneden deze waarde);
- Derde kwartiel/Q3/75^e percentiel: de waarde in een naar hoogte gerangschikte reeks gemeten waarden waaronder 75% van de observaties in de markt zich bevindt, indien de marktwaarden in oplopende volgorde worden geplaatst (25% van de waarnemingen zijn hoger dan het 75^e percentiel).

Ter illustratie van de genoemde begrippen wordt hieronder een normaalverdeling met het eerste kwartiel, de mediaan en het derde kwartiel weergegeven.



Figuur A: normaalverdeling.

In het schema Resultaten marktvergelijking (zijn de basissalarissen van de Profit Centre Heads met de omzet criteria, 30, 75, 200 en 300 miljoen opgenomen, zoals zij voorkomen in het 25^e, 50^e en 75^e percentiel.

Resultaten marktvergelijking

Onderstaande tabel bevat de resultaten van de marktvergelijking:

Functieinformatie		Basis Salaris			Target Bonus			Target Total Cash		
Functie	Omzet criteria	25ste %iel	50ste %iel	75ste %iel	25ste %iel	50ste %iel	75ste %iel	25ste %iel	50ste %iel	75ste %iel
Profit Centre Head	€ 30 miljoen	€ 95.000	€ 105.000	€ 120.000	20%	22%	26%	€ 115.000	€ 130.000	€ 145.000
	€ 75 miljoen	€ 115.000	€ 130.000	€ 150.000	23%	28%	32%	€ 150.000	€ 165.000	€ 190.000
	€ 200 miljoen	€ 145.000	€ 165.000	€ 190.000	28%	32%	35%	€ 190.000	€ 220.000	€ 250.000
	€ 300 miljoen	€ 165.000	€ 185.000	€ 215.000	30%	35%	40%	€ 220.000	€ 250.000	€ 290.000

Graag merken wij op dat 40% tot 75% van de Profit Centre Heads in de markt in aanmerking komt voor lange termijn beloning (LTI). De meest voorkomende vormen van LTI zijn opties, cash en aandelen.

Uitgangspunten bij het beoordelen van de Resultaten van de markvergelijking

- Voor het onderzoek hebben wij gebruik gemaakt van verschillende bronnen:
 - Towers Watson's Executive database voor de Algemene Markt;
 - Vertrouwelijke cliëntinformatie verkregen uit eerder uitgevoerde projecten.

- In de marktvergelijking zijn de volgende beloningselementen meegenomen:
 - Basis Salaris;
 - Target Bonus;
 - Target Total Cash.

- De gerapporteerde marktgegevens gelden per april 2010.

- Het gerapporteerde Basis Salaris betreft het bruto jaarsalaris op fulltime basis inclusief alle vaste salariscomponenten, zoals vakantiegeld, eindejaarsuitkering en een eventuele 13^e maand.

- Target Bonus is uitgedrukt als percentage van het Basis Salaris en betreft de bonus die wordt toegekend bij on-target performance.

- Target Total Cash is de som van het Basis Salaris en (de mediaan van) de Target Bonus range.

- Het onderzoek weerspiegelt beloningsniveaus voor volledig competente individuen in de betreffende positie. Het is echter mogelijk en zelfs waarschijnlijk dat werkelijke beloningsniveaus 10% tot 15% afwijken van de door Towers Watson afgegeven niveaus, vanwege factoren als de ervaring van een individu, tijd in de positie, prestaties en eventuele beloningsgeschiedenis.

- De benchmarks zijn geen aanbevelingen voor werkelijke beloningsniveaus voor een individu die de betreffende positie vervult. Ze zijn bedoeld als basis waarop een passende beloning kan worden vastgesteld.

- Het is mogelijk dat marktbeloningen, zowel op collectieve als individuele basis, in de komende periode beïnvloed worden door de financiële crisis. Dit is in de huidige benchmark niet expliciet meegenomen.

Bijlage 5 Beloningsleidraden

Huidige beloningscode/-leidraad per sector

PO: Het primair onderwijs is de enige sector waarvoor het vaststellen van de primaire arbeidsvoorwaarden nog niet gedecentraliseerd is. De minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft vooralsnog directe verantwoordelijkheid voor de contractloonontwikkeling en vaststelling van het beloningsmaximum voor de bestuurder. Tot nu toe is er nog geen beloningsleidraad tot stand gekomen; de PO Raad en de werknemersorganisaties hebben bij het afsluiten van de CAO PO 2009 afgesproken overleg te voeren over een beloningsleidraad voor bestuurders.

VO: De VO-Raad heeft onlangs een Beloningsleidraad Bestuurders Voortgezet Onderwijs laten opstellen (Hay Group, 2008). Deze is verschenen op het moment dat het kabinet nog bezig was met het ontwikkelen van beleid hierop. Inmiddels is er nadere regelgeving verschenen.

MBO: In 2006 heeft de sector een commissie van toezichthouders een beloningsadvies laten opstellen (Hay Group). Het toen voorgestelde maximum ligt echter boven het ministersalaris en er is ook geen vergelijking gemaakt met de lonen in de sector zelf.

HBO: Voor deze sector is in november 2006 het rapport 'Uitwerking bezoldiging bestuurders hogescholen' opgesteld (Hay Group). Op basis daarvan heeft de HBO-Raad begin 2007 een 'Adviesregeling voor de bezoldiging van bestuurders van hogescholen' ontwikkeld en aangeboden aan OCW. Deze regeling hanteert echter ook een maximuminkomen dat hoger kan uitvallen dan het ministersalaris.

WO: VSNU heeft begin februari 2007 de 'Code goed bestuur universiteiten' opgesteld en aangeboden aan OCW. Daarin ontbreekt echter een normering waaraan de inkomens worden getoetst. De code sluit ook verder niet aan op de Wopt of het advies van de commissie Dijkstal, zodat het niet mogelijk is een vergelijking te maken met ministersalarissen. De code staat een maximuminkomen toe dat hoger ligt dan een ministersalaris.

Bijlage 6 Geraadpleegde literatuur

- Sectorgerelateerde maxima topinkomens onderwijs Ecorys, Rotterdam, 18 augustus 2009
- FUWA-PO (VERSIE 2006)
- FUWA-VO (VERSIE 2010)
- FUWA-MBO (VERSIE 2002)
- FUWA-HBO (VERSIE 2008)
- FUWASYS/FUWAUIT (VERSIE 2007)
- KADER TOPSTRUCTUUR EN TOPFUNCTIES RIJK 2007 – MINISTERIE VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN KONINKRIJKSRELATIES
- Beloningsleidraad VO
- Beloningsleidraad MBO
- Beloningsleidraad HBO
- Wet Normering uit Publieke middelen gefinancierde beloning topfunctionarissen (WNT) 'OVER DIENEN EN VERDIENEN' Adviescommissie beloning en rechtspositie ambtelijke en politieke topstructuur april 2004 (Commissie Dijkstal)
- CAO PO 2009
- CAO VO 2008-2009
- CAO BVE 2007 – 2009
- CAO HBO 1 augustus 2007 – 31 juli 2010
- CAO Nederlandse Universiteiten 1 september 2007 tot 1 maart 2010
- Bezoldigingsbesluit Burgerlijke Rijksambtenaren 1984 25 juni 2010