

# Goed zorgbestuur, gezonde voorwaarden

Advies paritaire commissie

November 2021



## Inhoud

<b>1. ACHTERGROND</b> .....	<b>4</b>
<b>2. OPBOUW ADVIES</b> .....	<b>5</b>
<b>3. THEMA'S</b> .....	<b>6</b>
3.1.    INVESTEREN IN EEN GOEDE RELATIE .....	6
3.2.    HELDERE SCHRIFTELIJKE AFSPRAKEN.....	6
3.3.    BALANS TUSSEN MIDDELEN EN TIJD .....	7
3.4.    VEILIGHEID VOOR ZORGBESTUURDERS IN HUN (RECHTS)POSITIE EN FUNCTIONEREN.....	8
<b>4. ONGEWENSTE EFFECTEN WNT</b> .....	<b>11</b>
<b>BIJLAGE I: VITALE BESTUURDER</b> .....	<b>12</b>
<b>BIJLAGE II: LEIDRAAD HOE OM TE GAAN MET EEN ANDERE KLASSE INDELING</b> .....	<b>13</b>
<b>BIJLAGE III. WET NORMERING TOPINKOMENS: ERVAREN KNELPUNTEN</b> .....	<b>FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.</b>

*Samenstelling paritaire commissie:*

Hans Oosterkamp (externe voorzitter)

Hans Schirmbeck (NVTZ)

Petri Ykema (NVTZ)

Michiel Vader (NVTZ)

Gert van Enk (NVZD)

Rob Sies (NVZD)

Iris Sengers (NVZD)

## 1. Achtergrond

Al enige tijd buigen NVZD en NVTZ zich over de vraag hoe invulling gegeven kan worden aan gezonde (arbeids)voorwaarden voor bestuurders in de zorg. De insteek van de verenigingen is hierbij vanzelfsprekend verschillend. De NVZD werkt vanuit de belangen van de individuele zorgbestuurders, de NVTZ vanuit de ondersteuning van raden van toezicht op het gebied van werkgeverschap. Dit verschil komt tot uiting in hoe de verenigingen vorm zouden willen geven aan deze (arbeids)voorwaarden. In het kort: een CAO voor zorgbestuurders (NVZD) enerzijds en volledige vrijheid voor differentiatie en maatwerk in de werkgeversrol (NVTZ) anderzijds.

Als paritaire commissie hebben we dit verschil als gegeven beschouwd. Vervolgens is gekeken hoe er een brug kan worden geslagen tussen beide uitgangspunten met een praktisch advies over gezonde voorwaarden voor bestuurders in de zorg. Dit advies biedt beide verenigingen en hun leden kansen om (nieuwe) initiatieven te ontplooien en tevens recht te doen aan het gezamenlijk doel: 'gezonde voorwaarden' om kundige bestuurders voor de zorg te kunnen blijven aantrekken en te behouden. Dit moet resulteren in bestuurders die zich door deze voorwaarden ondersteund, gestimuleerd en beschermd weten.

Een reden om (arbeids)voorwaarden voor bestuurders op de agenda te plaatsen is de Wet Normering Topinkomens (**WNT**), die in 2013 van kracht is geworden. Met de inwerkingtreding van de WNT zijn de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden van topfunctionarissen in het (semi)publieke domein begrensd door het instellen van een financieel maximum voor de (arbeids)voorwaarden. Hierdoor zijn de mogelijkheden om te variëren in de inzet van primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden afgenomen.

De vraag dient zich aan of je als raad van toezicht, in de rol van werkgever, nog voldoende variatie hebt in mogelijkheden om je bestuurder goede (arbeids)voorwaarden te bieden, die recht doen aan de complexiteit en het afbreukrisico van de functie. Voor (potentiële) bestuurders is een vraag of de geboden (arbeids)voorwaarden passend en rechtvaardig zijn. Deze vragen zijn actueel nu we steeds meer zien dat de maatschappelijke opgave waar de gezondheidszorg voor staat omvangrijk is, wat leidt tot een grotere bestuurlijke opgave. De bestuurder is verantwoordelijk voor toegankelijke en betaalbare zorg van goede kwaliteit en moet een antwoord vinden op demografische, technologische en zorginhoudelijke ontwikkelingen. Hiervoor zijn goede en dappere bestuurders nodig, met bewegingsruimte en rechtszekerheid tijdens en na het vervullen van hun functie. Daarom is het zaak dat bestuurders in de zorg verzekerd zijn van goede (arbeids)voorwaarden.

## 2. Opbouw advies

We hebben ons als paritaire commissie gebogen over de vraag welke thema's relevant zijn voor het kunnen (blijven) aantrekken en behouden van kundige zorgbestuurders en voor het borgen van een gewaardeerde en veilige positie van bestuurders in de zorg. De belangen van de bestuurder en raad van toezicht lopen hierbij parallel.

Bij de relatie tussen raad van toezicht en bestuurder zien we dat reële voorwaarden en goede onderlinge omgang de kern vormen. Voor de adviezen in dat kader gaat de commissie uit van de volgende thema's als kapstok:

- De relatie werkgever & werknemer;
- Formalisatie van verhoudingen tussen de werkgever en werknemer in documenten als de arbeidsovereenkomst, statuten, reglementen etc.;
- De overeen te komen primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en het wettelijk kader daaromtrent (de WNT);
- Compensatie bij (gedwongen) vertrek en afbreukrisico.

Het bovenstaande werken we uit in paragraaf 3.

In paragraaf 4 geven we advies over een aantal vraagstukken die voortvloeien uit de huidige inhoud van de WNT.

In onze besprekingen hebben we een deel van onze adviezen verder geconcretiseerd. In de bijlagen I tot en met III hebben we deze uitwerkingen opgenomen.

### 3. Thema's

#### 3.1. Investeren in een goede relatie

De positie van een bestuurder is kwetsbaar, ongeacht of er sprake is van een eenhoofdige of meerhoofdige raad van bestuur. Het kunnen vertrouwen op ruggensteun van de raad van toezicht helpt die kwetsbaarheid verminderen. Een bestuurder die is opgewassen tegen de bestuurlijke opdracht waar hij of zij voor staat zal doorgaans meer veiligheid ervaren, maar ook dan is een goede relatie met de raad van toezicht belangrijk. Een raad van toezicht die, vanuit de werkgeversrol, oog heeft voor het welbevinden en persoonlijk functioneren van de bestuurder, draagt daaraan bij.

Een bestuurder moet weliswaar kennis van zaken hebben, maar verwezenlijkt een belangrijk deel van de bestuurlijke opdracht vooral door de persoonlijke relaties die hij of zij aangaat en de verbinding die hij/zij legt tussen partijen. Het opbouwen van relaties en het winnen van vertrouwen vergt tijd. Tegelijkertijd kan ook de bestuurlijke opdracht door het verloop van tijd veranderen, zeker met de uitdagingen waar de zorgsector voor staat. De paritaire commissie adviseert om de bewustwording hierover te vergroten.

Vanwege het belang een optimale relatie tussen bestuurder en raad van toezicht te (blijven) realiseren is het zaak niet alleen aandacht te hebben voor 'de zaak', maar ook voor de relatie en de persoon/personen. Het risico is namelijk dat de relatie bestuurder en raad van toezicht te weinig aandacht krijgt.

De paritaire commissie adviseert:	
-	Regelmatig tijd en gelegenheid te maken voor informeel contact tussen de volledige raden van bestuur en toezicht, zoals een heidag zonder strakke agenda of een etentje.
-	Dat de raad van toezicht meeneemt in de toezichtvisie dat er blijvend aandacht moet zijn voor de relatie met de raad van bestuur en dit ook regelmatig evalueert in een zelfevaluatie.
-	Een gezamenlijk opleidingsaanbod voor bestuurders en toezichthouders om bij te dragen aan een gedeeld kader voor de zogenaamde <i>soft skills</i> ; de professionele ontwikkeling van de vaardigheid om met jezelf, de ander en het werk om te gaan rond thema's als governance ontwikkelingen en het samenspel tussen de raad van bestuur en de raad van toezicht. Ontwikkeling van deze vaardigheden draagt ook bij aan het accreditatieprogramma van de NVZD en het programma Goed Toezicht van de NVTZ.

#### 3.2. Heldere schriftelijke afspraken

Voor de zorgbestuurder is de raad van toezicht diens werkgever. Dat betekent dat de raad van toezicht verantwoordelijk is voor het werven en aanstellen van een bestuurder, het toezien op en bijdragen aan het functioneren van de bestuurder en voor het schorsen en ontslaan van een bestuurder. Het samenspel tussen bestuur en raad van toezicht is gebaat bij heldere schriftelijke afspraken, waarbinnen zij met elkaar werken. De NVZD en de NVTZ faciliteren dit door een modelarbeidsovereenkomst voor zorgbestuurders aan te bieden aan de achterbannen van beide verenigingen. De verenigingen is in overweging gegeven een handreiking te ontwikkelen voor de verschillende contractvormen, zoals: arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd, voor bepaalde tijd, interim opdrachten (een overeenkomst van opdracht), waarin beschreven wordt in welke situatie een bepaalde contractvorm het best passend is en wat de voor- en nadelen zijn van de verschillende contractvormen.

##### **Contractvormen**

Een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd geeft een bestuurder veiligheid in functie. Het maakt het kiezen voor de functie aantrekkelijker vanuit het oogpunt van de bestuurder. Tevens is dit goedkoper dan een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd, omdat de WW-premie voor dergelijke

contracten 5% hoger uitvalt. Een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd kan daarentegen weer worden gelijkgeschakeld met de benoemingstermijn van de bestuurder conform de statutaire benoemingstermijn. Wel kan daaraan bij beëindiging automatisch een transitievergoeding zijn gekoppeld. Zo zijn er allerlei redenen om voor verschillende duur van arbeidsovereenkomsten te kiezen. Er kan ook worden gekozen voor verschillende duur in opzegtermijnen. Een langere opzegtermijn biedt beide kanten continuïteit: de werkgever heeft voldoende tijd om een nieuwe kandidaat te vinden en de bestuurder heeft voldoende tijd om ander werk te vinden.

### 3.3. Balans tussen middelen en tijd

In de relatie tussen bestuurder en de raad van toezicht vertaalt zich dit in afspraken over primaire, secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden. Het betreft ook afspraken over de verdeling van taken en verantwoordelijkheden (en werktijd) binnen het bestuur en tussen bestuur en ondersteuning/management. Belangrijke vraag hierbij is: wat maakt een (bestuurders) functie nu en in de toekomst aantrekkelijk en wat maakt de functie juist minder aantrekkelijk.

De paritaire commissie ziet de volgende aanknopingspunten:

- Kwalitatief goed werk wordt bepaald door het hebben van zekerheid in primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, de inhoud van het werk (functie) en de balans tussen werk en privé (vrije vertaling van het WRR-rapport 'Het betere werk').
- Voor zorgbestuurders zijn de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden binnen de WNT tot op zekere hoogte genormeerd, maar over de invulling van de functie en de balans tussen werk en privé kunnen de bestuurder en de raad van toezicht wel degelijk met elkaar in gesprek.
- Een vitale organisatie vraagt om een vitale bestuurder en goed functionerend toezicht. Dit betekent dat grenzen worden gerespecteerd en dat er bij raad van toezicht en bestuurder aandacht is voor verscheidene elementen die de vitaliteit bevorderen. Zie **bijlage I**.

#### ***Arbeidsvoorwaarden als instrument voor raad van toezicht binnen WNT-normen***

De WNT, in het bijzonder de sectorale regeling zorg en jeugdhulp, stelt jaarlijks vast wat het bezoldigingsmaximum is voor topfunctionarissen in de diverse sectoren van zorg en jeugdhulp. De mogelijkheden van de RvT om te variëren in de arbeidsvoorwaarden is hierdoor beperkt, maar niet volledig weggefallen.

De paritaire commissie adviseert om:

- Nadrukkelijker onder de aandacht te brengen bij raden van toezicht dat er ruimte binnen WNT bestaat om bezoldiging als werkgeversinstrument te hanteren.
- Wanneer in een jaar sprake is van een hogere klasse-indeling dan het voorgaande jaar, de bezoldiging binnen de 'bandbreedte' te brengen van de betreffende hogere klasse, waarbij de ondergrens wordt bepaald door het maximum van de onderliggende klasse. **Bijlage II** biedt hiertoe een leidraad.

Hieronder volgt een kort overzicht van wat de raad van toezicht moet en kan doen op gebied van arbeidsvoorwaarden

Wat moet in het kader van arbeidsvoorwaarden:

- De raad van toezicht moet jaarlijks vaststellen in welke WNT-klasse de zorginstelling valt.
- Jaarlijks wordt de WNT-norm geïndexeerd en moet de RvT vaststellen of en op welke wijze deze indexatie doorwerkt in de bezoldiging van de bestuurder.

Wat kan in het kader van arbeidsvoorwaarden

Er staan ook opties open om enige variatie in (arbeids)voorwaarden voor topfunctionarissen/bestuurders tot stand te brengen. Enkele suggesties van de paritaire commissie:

- Ten aanzien van beloningsafspraken is het aan te raden een aantal stappen af te spreken in het toegroeien naar het maximum van de WNT-norm (zie **bijlage II**).
- Optioneel is (een deel van) de bezoldiging te gebruiken voor vooraf overeen te komen (arbeids)voorwaarden.
- Van belang is het maken van afspraken over persoonlijke ontwikkeling; .
- Aanvullende opties als intervisie, supervisie, uitwisseling met andere organisaties van binnen en/of buiten de eigen sector.

### **Taak-, verantwoordelijkheid- en tijdverdeling**

Een belangrijk aandachtspunt voor veel topfuncties in de zorg is de belasting die de functie met zich meebrengt. Om bestuurdersfuncties aantrekkelijk te houden is het van belang om, wanneer de belasting te groot is of dreigt te worden, alternatieven te verkennen om de werkdruk voor de bestuurder acceptabel te houden.

Opties hiervoor zijn:

- De raad van toezicht en raad van bestuur kunnen in samenspraak (financiële) ruimte creëren voor organisatorische aanpassingen gericht op ondersteunen en/of ontlasten van de bestuurder.

De raad van bestuur kan kijken naar:

- Het versterken van de ondersteuning, bijvoorbeeld door de aanstelling van een bestuurssecretaris. Beide verenigingen zouden een rol kunnen spelen in de professionalisering van ondersteuners. De NVTZ biedt bijvoorbeeld al een eendaagse leergang aan voor bestuurssecretarissen.
- Het versterken van de managementstructuur.

De raad van toezicht kan in samenspraak met de raad van bestuur kijken naar:

- Aanpassen van de besturingsstructuur (bijvoorbeeld van eenhoofdig naar tweehoofdig bestuur, of van twee- naar driehoofdig);
- Bestuurlijke samenwerking tussen bestuurders van verschillende instellingen, bijvoorbeeld als achterwacht in vakantieperiodes;
- Introductie van een (on)bezoldigde<sup>1</sup> sabbatical voor een bestuurder.

### 3.4. Veiligheid voor zorgbestuurders in hun (rechts)positie en functioneren

Een bestuurder is als eindverantwoordelijke en boegbeeld, gezichtsbepalend voor een organisatie. Die zichtbaarheid maakt een bestuurder kwetsbaar. Dit geldt zeker in de zorg, waar een bestuurder te maken heeft met een complexe opgave. Hij of zij heeft te maken met de belangen van de markt, van de overheid, van de medische en andere zorgprofessionals, van de samenleving en van de cliënten/patiënten. Er is voor bestuurders een hoog afbreukrisico.

Bovendien kan de bestuurlijke opdracht in de loop van de tijd veranderen, zeker met de uitdagingen waar de zorgsector voor staat. Het is denkbaar dat een bestuurder, bijvoorbeeld wanneer de organisatie in een nieuwe ontwikkelingsfase belandt, ondanks de beste intenties en maximale inzet, toch niet aan de eisen of verwachtingen kan voldoen. Het omgekeerde geldt ook: het kan zijn dat (een van) de toezichthouders niet aan de eisen of verwachtingen kunnen voldoen. Het is daarom ook van

---

<sup>1</sup> Bezoldigde vrijwillige non-activiteit, zoals een sabbatical, kan tot een tijdelijke parttime verlaging van de bezoldiging in het betreffende kalenderjaar leiden dan wel – als dit direct voorafgaand aan uitdiensttreding is - als uitkering bij einde dienstverband hebben te gelden, tenzij dit voortvloeit uit een collectieve arbeidsovereenkomst of een andere collectieve regeling of wettelijk voorschrift. Onbezoldigde uiteraard niet.



belang om regelmatig te evalueren of de competenties van de individuele toezichthouders nog passen bij de ontwikkeling die een organisatie doormaakt.

Voor de raad van toezicht zijn op het moment dat een bestuurder niet aan de eisen of verwachtingen kan voldoen de volgende vragen van belang:

- Kan de bestuurder zich zo ontwikkelen dat hij/zij aan de veranderende eisen kan blijven voldoen, of kan hij/zij zo worden ondersteund dat dit haalbaar is? Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan coaching en/of het inhuren van andere vormen van ondersteuning, het benoemen van een extra bestuurder en/of het versterken van het managementteam.
- Wanneer dit ontwikkelperspectief er niet is, is de vraag hoe op een goede, respectvolle wijze afscheid genomen kan worden van de bestuurder.

Overigens is het stellen van de eerste vraag een belangrijke stap om in het gesprek tussen bestuurder en raad van toezicht vast te stellen of de vereiste ontwikkeling slaagt of dat afscheid genomen zou moeten worden. Is dit laatste aan de orde, dan kan de raad van toezicht zich richten op een zorgvuldig proces van afscheid nemen, waarbij er oog is voor het beperken van de reputatieschade van de bestuurder. Min of meer gedwongen vertrek van een bestuurder heeft een grote impact op de bestuurder, de raad van toezicht en de organisatie. Alle betrokkenen zijn erbij gebaat dat een breuk niet in de sfeer van een conflict belandt. Hiervoor staan binnen NVZD en NVTZ al ondersteunende opties open:

- Consulteren van de helpdesk van NVZD of NVTZ.
- Inschakelen van externe ondersteuning voor procesbegeleiding (NVZD en NVTZ hebben coaches die hierop inzetbaar zijn).

De raad van toezicht stelt zichzelf ook de vraag of hij nog voldoende geëquipeerd is om de raad van bestuur ten volle te ondersteunen. Hij kijkt hierbij ook naar de eigen samenstelling in het kader van de visie. Evenals voor de bestuurder, geldt ook voor leden van de raad van toezicht dat zij moeten evalueren of ze nog aan de eisen en verwachtingen kunnen voldoen die aan hen worden gesteld.

### Vangnet voor bestuurders verstevigen zorgt voor zachtere landing

De paritaire commissie adviseert:

- De raad van toezicht zet zich in voor preventie van een conflict over functioneren en daarnaast om het vangnet voor bestuurders te verbeteren, om op die manier de keuze voor de functie als bestuurder aantrekkelijker te maken en de rechtsbescherming ten tijde van de functie te bevorderen. En in het geval het tot een breuk leidt, te zorgen voor een zachtere landing. Het gebrek aan vangnet mede in combinatie met het hoge afbreukrisico wordt als belangrijk nadeel van de functie van bestuurder gezien. Wat hier niet aan bijdraagt is dat ontslag van een bestuurder van een stichting via de Wet bestuur en toezicht rechtspersonen (**WBTR**) is vergemakkelijkt. Om hieraan tegemoet te komen ziet de paritaire commissie een aantal concrete mogelijkheden zoals:
  - Een wachtgeldregeling<sup>2</sup> en/of ontslagvergoeding op voorhand vastleggen<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Voor bepaalde politieke ambtsdragers geldt dat als aan de betrokkene ontslag wordt verleend, of als de betrokkene aftreedt, en de betrokkene heeft de AOW-leeftijd nog niet bereikt, deze recht heeft op wachtgeld, ook als het een ontslag op verzoek betreft of een vrijwillig aftreden. De regeling is dus ook van toepassing als de betrokkene werk vindt dat hij aantrekkelijker vindt, maar waarvan het inkomen lager is, of als hij wil stoppen met werken (mits geen ander passend werk beschikbaar is). De reden van de aparte regeling is echter een verhoogd afbreukrisico door, onder andere, de kans dat de betrokkene onverwacht zijn functie verliest. Dit verhoogde risico is ook zichtbaar bij zorgbestuurders.

<sup>3</sup> Binnen de grenzen van de WNT.

- Het verstrekken van informatie over het proces rondom ontslag in statuten, reglementen en de conflictregeling om via deze weg bewustwording te creëren bij de verschillende achterbannen over dit onderwerp.
- Het bezien van de modelstatuten en reglementen op dit punt en eventuele oplossingen voor het gebrek aan vangnet tegen het licht te houden van de WBTR.
- Het via de verenigingen aanbieden van een vorm van bemiddeling in conflicten tussen raden van toezicht en bestuurders, bijvoorbeeld door het vormen van een pool van experts. Na valt te denken over de eigen rol in bemiddeling in conflicten tussen raden van toezicht en bestuurders. Daarbij kan bijvoorbeeld een poule van experts worden gevormd die mediation of andersoortige begeleiding/bemiddeling bieden. Dit kan worden aangeboden via de verenigingen.
- Wanneer er behoefte is aan nazorg, als een conflict tussen de raad van toezicht en een bestuurder toch tot een gedwongen vertrek heeft geleid, kan deze door de NVZD of de NVTZ worden geboden in de vorm van een gesprek. Dit op een moment dat de gemoederen enigszins zijn bedaard.

## 4. Ongewenste effecten WNT

Sinds 2013 is de Wet Normering Topinkomens (**WNT 1**) van kracht en sinds 2015 de opvolger van deze wet: de WNT 2 (hierna **WNT**). Met de inwerkingtreding van de WNT zijn de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden van topfunctionarissen in het (semi)publieke domein aan grenzen gebonden. In de zorg heeft dit voornamelijk gevolgen voor bestuurders.

In de externe wetsevaluatie die in 2020 is uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (**BZK**) wordt geconcludeerd dat de WNT doeltreffend is, maar dat de doelmatigheid vanwege de complexiteit voor verbetering vatbaar is. Deze conclusies worden door de NVZD en de NVTZ herkend. NVZD en NVTZ stellen het doel en de hoogte van de WNT niet ter discussie, maar willen wel de ongewenste effecten<sup>4</sup> daarvan onder de aandacht brengen (zie **bijlage III**), zoals:

- De ontslagvergoeding → deze moet in lijn worden gebracht met het afbreukrisico;
- De bijtelling van de leaseauto die als bezoldigingscomponent wordt aangemerkt → plaats die buiten het bezoldigingsbegrip; ;
- De werkgeverspensioenpremies → plaats dit buiten het bezoldigingsbegrip;
- De door de werkgever betaalde premies voor bestuurdersaansprakelijkheid en rechtsbijstand → plaats dit buiten het bezoldigingsbegrip.

---

<sup>4</sup> Zie hiervoor het rapport van de NBA over de WNT waarin accountants een oproep doen aan de politiek om de WNT-regelgeving nadrukkelijk te vereenvoudigen, de maatschappelijke kosten ervan terug te dringen, een baten/lasten-analyse op basis van potentiële risico's uit te voeren en te zoeken naar alternatieve beheersingsinstrumenten."

## Bijlage I: Vitale bestuurder

*Bijlage bij het advies 'Goed zorgbestuur, gezonde voorwaarden'*

### Inleiding

Een vitale organisatie vraagt om een vitale bestuurder. Dit betekent dat grenzen worden gerespecteerd en dat er bij werkgever en werknemer aandacht is voor verscheidene elementen die de vitaliteit bevorderen. Zoals een gezonde werkdruk, de elementen die ervoor zorgen dat de bestuurder werkplezier ervaart, de bevordering van een goede cultuur. Dit dient regelmatig aandacht te krijgen in de gesprekken tussen de bestuurder en de raad van toezicht. Een goede relatie tussen de bestuurder en raad van toezicht is hierbij essentieel.

### Advies

De paritaire commissie adviseert tevens beide verenigingen deze punten gezamenlijk op te pakken, te agenderen en uit te werken. Denk bijvoorbeeld aan de volgende gebieden:

- Werkdruk en lastenverlichting (balans tussen werk en privé)
  - Het stellen van grenzen, hierbij is van belang dat je bij tijd en wijlen onbereikbaar kan zijn vanuit oogpunt gezondheid en preventie;
  - Het bieden van ondersteuning door het aanstellen van een managementlaag en/of aandacht te geven aan de inrichting van de topstructuur
- Werkplezier
  - Wat zorgt voor het gevoel van werkplezier bij de bestuurder en hoe kan het gevoel van werkplezier worden bevorderd?
  - Inzetten op de talenten van de bestuurder
- (H)erkennen van risico's van burn-out en deze risico's reduceren;
- Aandacht hebben voor een goed werkklimaat/arbeidscultuur en het bevorderen hiervan;
- Autonomie in rol;
- Verlof (bijv. mogelijkheden voor het nemen van een sabbatical);
- Flexibiliteit;
- Professionele en persoonlijke ontwikkeling;
- Inclusiviteit en diversiteit;
- Erkenning in rol en taak;
- Waardering
  - Geldelijke beloning: staan de werktijden en -last nog in verhouding tot de beloning?
  - Andere manieren van waardering vanuit de Raad van Toezicht, zoals ondersteuning bieden in tijden van crisis, het bieden van een klankbord, waardering uitspreken.

## Bijlage II: Leidraad hoe om te gaan met een andere klasse indeling

*Bijlage bij het advies 'Goed zorgbestuur, gezonde voorwaarden'*

### Inleiding

Op de meeste zorginstellingen is de '[Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp](#)' van toepassing, behorende bij de [Wet Normering Topinkomens](#) (WNT). Middels deze regeling worden zorginstellingen aan de hand van vier criteria<sup>5</sup> ingedeeld in vijf klassen (I t/m V). Iedere klasse heeft een eigen bezoldigingsmaximum dat geldt voor de topfunctionarissen<sup>6</sup> van de instellingen die in de betreffende klasse vallen.

Door veranderingen in de organisatie kan een zorginstelling in een hogere of een lagere klasse worden ingedeeld. Indien een zorginstelling in een lagere klasse wordt ingedeeld, is er overgangsrecht van toepassing op de bezoldiging van de topfunctionaris(sen) van de instelling. Maar hoe dient het toezichthoudend orgaan om te gaan met een indeling van de instelling in een hogere klasse dan voorheen? Zoals men uit de titel van de regeling kan afleiden, bepaalt deze immers alleen de bezoldigingsmaxima en geen bezoldigingsminima.

Deze leidraad is opgesteld volgens het principe 'pas toe, of leg uit'. De commissie kan zich voorstellen dat uitzonderlijke situaties nopen tot een andere keuze dan genoemd in deze leidraad.

Bijvoorbeeld: het is onzeker in hoeverre de indeling in een hogere klasse bestendig is. Dit kan in het bijzonder spelen als de omzet van een zorginstelling fluctueert tussen omzetcategorieën.

Een ander voorbeeld: Kleine instellingen die op basis van de regeling kennisintensieve zorg leveren maar een relatief lage omzet hebben, kunnen te maken krijgen met een WNT klasse-indeling die voor de instelling financieel niet haalbaar is. Indien het onderstaande advies ertoe zou leiden dat de bezoldiging van de bestuurder onevenredig op de begroting van de instelling drukt, kan er van het advies worden afgeweken.

### Advies bandbreedte

Het toezichthoudend orgaan (meestal een raad van toezicht of raad van commissarissen) stelt jaarlijks vast in welke WNT-klasse de zorginstelling valt. In het geval dat het toezichthoudend orgaan constateert dat er sprake is van een hogere klasse dan het voorgaande jaar, dan is dat aanleiding om de bezoldiging van de topfunctionaris(sen) te evalueren en aan te passen. De NVZD en de NVTZ adviseren hun leden om in een dergelijke situatie te bezoldigen binnen de 'bandbreedte' van de betreffende klasse, waarbij de ondergrens wordt bepaald door het maximum van de onderliggende klasse.

### Advies ondergrens klasse I (voor bepaling bandbreedte)

Het advies van de paritaire commissie rondom de ondergrens van klasse I luidt als volgt: trek 10% van de bovengrens van Klasse I af, om de ondergrens te bepalen.

*Rekenvoorbeeld: in 2021 is de bovengrens van Klasse I bepaald op € 116.000. 10% is € 11.600. De ondergrens van Klasse I is dan € 104.400.*

---

<sup>5</sup> De criteria zijn: [complexiteit, aantal taken, aantal relevante financieringsbronnen en omzet](#)

<sup>6</sup> In zorginstellingen worden aangemerkt als topfunctionaris: de leden van de hoogste uitvoerende en toezichthoudende organen van een rechtspersoon of instelling als bedoeld in artikel 1.3, artikel 1.4 of artikel 1.5, alsmede de hoogste ondergeschikte of de leden van de groep hoogste ondergeschikten aan dat orgaan en degene of degenen belast met de dagelijkse leiding van de gehele rechtspersoon of de gehele instelling. (bron: [artikel 1.1. van de WNT](#))

### **Advies bezoldiging binnen de 'bandbreedte' van de klasse**

De eerdergenoemde 'bandbreedte' stelt het toezichthoudend orgaan nog steeds voor de opgave om de bezoldiging exact vast te stellen. De klasse indeling en het exacte bedrag zijn immers van verschillende niveaus (respectievelijk categoriaal en continu). De NVZD en de NVTZ adviseren instellingen om een eenduidige systematiek toe te passen.

Dit biedt zekerheid voor direct betrokkenen en is uitlegbaar aan stakeholders. Het advies is om in twee of drie stappen toe te werken naar het maximum van de WNT-klasse die voor de instelling geldt.

In uitzonderlijke situaties kan een toezichthoudend orgaan gemotiveerd afwijken van het hierboven beschreven uitgangspunt. Mocht een toezichthoudend orgaan daartoe besluiten, dan adviseren de NVZD en de NVTZ om het besluit te motiveren in een onderling gesprek met de topfunctionaris waarop het besluit betrekking heeft. Raden van toezicht dienen bij de vaststelling van de ondergrens oog te hebben voor loonontwikkelingen in de sector, zoals de maximum-normeringen binnen de CAO.

## Bijlage III: Wet Normering Topinkomens: ervaren knelpunten

*Bijlage bij het advies 'Goed zorgbestuur, gezonde voorwaarden'*

- Ontslag van stichtingsbestuurders wordt door de Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen vergemakkelijkt, terwijl de indexatie/verhoging van de beëindigingsvergoeding achterwege blijft (bij werknemers wordt deze over het geheel genomen wel geïndexeerd). De paritaire commissie pleit daarom voor indexatie van de beëindigingsvergoeding. De beëindigingsvergoeding is nu al bijna 9 jaar ongewijzigd gemaximeerd op € 75.000.
- De fiscale bijtelling van de leaseauto wordt bij de bezoldiging van de WNT gerekend. Dit wordt als onredelijk ervaren, omdat naast het feit dat de fiscale bijtelling (voor veel auto's geldt een bijtelling van 22% en over een aantal jaren voor alle auto's) natuurlijk betaald moet worden door de bestuurder (zoals dat geldt voor iedere werknemer met een leaseauto), het ook wordt meegeteld als bezoldigingscomponent. Met een eventuele verhoging van de bijtelling moet rekening worden gehouden en is afhankelijk van beleidsmatige invloeden van buitenaf. Dit leidt tot onzekerheid over de bezoldigingsafspraken die een bestuurder met de werkgever overeen is gekomen. Een mogelijke oplossing kan zijn om de bijtelling niet als bezoldigingscomponent te zien.
- Pensioen valt onder de bezoldiging en wordt geïndexeerd. De bestuurder kan hiermee het bezoldigingsmaximum overschrijden, zonder dat hij hier invloed op heeft gehad. Dit is een standaard indexatie. Dit betekent dat het bezoldigingsmaximum wordt overschreden, dan wel dat er onverschuldigde betalingen ontstaan in verband met gestegen pensioenpremies. Vaak gaat dit om kleine bedragen, waarvoor wel detailcontrole van de accountant vereist is. Pensioen is bij de totstandkoming van de WNT opgenomen in de WNT-norm om ontwijkingsconstructies met kostbare pensioenregelingen tegen te gaan. Met de fiscale maximering en versoering van de pensioengrondslag in 2015 is dit argument vervallen. Een mogelijke oplossing is daarom bezoldigingen op termijn (pensioenpremies) buiten beschouwing te laten in het kader van de WNT. Voor de bepaling van de verdeling werkgeversdeel – werknemersdeel kan er aansluiting worden gezocht bij wat binnen de betreffende instelling een gebruikelijke verdeling is.
- De premie voor de bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering en rechtsbijstand valt nu onder de bezoldigingscomponenten van de WNT, tenzij het onder de werkkostenregeling wordt gebracht. De bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering wordt door de instelling aangegaan. Het geeft dekking voor de persoonlijke aansprakelijkheid van bestuurders en toezichthouders en wordt niet ervaren als bezoldiging, maar als noodzakelijk onderdeel van de functie. Wat ook wordt ervaren als noodzakelijk onderdeel van de functie, is een rechtsbijstandsverzekering. De rechtsbijstandsverzekering via de NVZD bijvoorbeeld, geeft een persoonlijke verzekering voor juridisch advies en bijstand in het geval van een arbeidsconflict. Een reguliere particuliere rechtsbijstandsverzekering dekt dit risico veelal niet wanneer men statutair bestuurder is. Een oplossing voor het voornoemde kan zijn om de premie voor de bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering en rechtsbijstand buiten de bezoldiging te plaatsen.