

## **Nulmeting topfunctionarissen**

Weergave bezoldigingsniveau van topfunctionarissen in een deel van de culturele sector

**Drs. J. van Dam**

**Mr. R. Verbeet MMO CPL**

**Ir. B. Vinkenburg**

**M. Elderhuis Msc.**

*28 april 2011*

## Nulmeting topfunctionarissen

Weergave bezoldigingsniveau van topfunctionarissen in een deel van de culturele sector

<b>Inhoud</b>	<b>Pagina</b>
<b>1. Inleiding</b>	<b>3</b>
1.1 Onderzoeksopdracht	3
1.2 Achtergrond van de opdracht	3
1.3 Normeringsinitiatieven	4
1.4 Onderzoek verantwoording	4
1.5 Gebruikte termen en definities	5
1.6 Leeswijzer	5
<b>2. Nulmeting topfunctionarissen</b>	<b>6</b>
2.1 Bezoldiging van topfunctionarissen	6
2.2 Opbouw van de onderdelen	16
2.3 Verhouding tot relevante instellings- of sectorkenmerken	23
2.4 Normeringsinitiatieven	27
2.5 Normeringsinitiatieven andere sectoren	30
2.6 Verklaringsmodel	31
2.7 Effecten normeringsinitiatieven	31
<b>3. Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>33</b>
<b>Bijlagen:</b>	
<b>Bijlage I</b>	
<b>Bijlage II</b>	
<b>Bijlage III</b>	
<b>Bijlage IV</b>	
<b>Bijlage V</b>	
<b>Bijlage VI</b>	

## Managementsamenvatting

Berenschot heeft vanaf het laatste kwartaal van 2010 tot en met het eerste kwartaal 2011 een onderzoek uitgevoerd naar de hoogte van de bezoldiging van langjarig gefinancierde instellingen op grond van artikel 4b en 4c van de Wet op het Specifiek Cultuurbeleid. Het onderzoek heeft voornamelijk een constaterende en registratieve doelstelling, is anoniem van karakter, en heeft als doel zicht te geven op de besteding van publieke middelen aan beloning en deze in context te plaatsen.

Dit is wetgeving die de bezoldiging van bestuurders maximeert en instellingen verplicht om de bezoldiging transparant te maken. Dit beleid wordt thans door BZK uitgewerkt in de Wet normering uit publieke middelen bekostigde bezoldiging topfunctionarissen (WNT), waarin de Wet openbaarmaking uit publieke middelen gefinancierde topinkomens (Wopt) wordt geïntegreerd. Met de Wopt was het al sinds 2006 mogelijk om topinkomens (die boven het wettelijk maximum) openbaar te maken in de jaarverslagen. Er wordt door openbaarmaking van de beloning van topfunctionarissen die boven het wettelijk maximum komen rekenschap afgelegd over de gebruikte publieke middelen. Wat met de WNT verandert, is dat de bezoldiging van iedere topfunctionaris openbaar moet worden gemaakt, ongeacht de vraag of de bezoldiging hoger is dan het wettelijke maximum.

Er is in de onderzochte groep gesubsidieerde instellingen geen instelling die de totale WNT-norm in 2009 overschrijdt. De WNT bestaat uit drie onderdelen. In het kort zijn dit: het salaris, de onkosten en het pensioen. In totaal zijn er negen instellingen die de norm op een onderdeel overschrijden. Bij de fondsen is één instelling die zich boven een onderdeel (pensioen) van de WNT bevindt. Bij de musea zijn er vijf instellingen die zich boven hetzelfde onderdeel (pensioen) bevinden. Er zijn twee instellingen (bij de podiumkunsten) die het eerste onderdeel van de norm (salarissen) overschrijden en één instelling (bij de podiumkunsten) overschrijdt het tweede onderdeel (onkostenvergoeding). Het gaat echter om de totale WNT norm en die wordt niet overschreden.

Gemiddeld genomen kennen de podiumkunsten het hoogste bezoldigingsniveau. Ook de hoogste individuele bezoldiging is gevonden in de podiumkunsten. De sectorinstituten kennen het laagste bezoldigingsniveau. De spreiding van het bezoldigingsniveau van topfunctionarissen is het grootst binnen de podiumkunsten, en het kleinst binnen de fondsen. Het verschil tussen de hoogste beloning en de laagst mogelijke inschaling van die betreffende organisatie is het grootst bij de podiumkunsten. De bezoldiging van een topfunctionaris is hier maximaal 8,8 keer de laagste beloning. De onderzochte objectieveerbare kenmerken van de instelling (baten en personeelsomvang) kennen geen samenhang met de hoogte van de beloning van de betreffende topfunctionaris. Er is een (zwak) verband tussen de bestuursvorm en de bezoldiging. Dit verband geeft aan dat een toename in beleidsruimte van de directie de beloning van de directie verhoogt.

We zien nu geen overschrijdingen van het WNT-maximum. Tegelijkertijd zien we dat de bezoldiging van een groot deel van de bestuurders zo ver van het maximum afligt, dat wij inschatten dat het maximumsalaris voor een groot deel van deze sector vooralsnog geen reëel doel is. Daarom verwachten we geen opdrijvende werking. Als er een lager of gedifferentieerd sectoraal normmaximum af wordt gesproken dat niet ver van de huidige bestuurderssalarissen af ligt, wordt het bereiken hiervan een haalbaar streven. Met de verplichting tot openbaarmaking van alle bestuurderssalarissen, die ook gaat gelden voor de cultuursector, is het een reëel gegeven dat

# Berenschot

mensen de maximaal gehanteerde beloningsniveaus gaan nastreven en trachten te overtreffen. Dat heeft juist een opdrijvend effect.

We verwachten dat het huidige WNT-maximum geen problemen op zal leveren. Met de sector kan worden afgesproken dat de salarisontwikkeling van bestuurders de komende paar jaar wordt gemonitord. Als er een opdrijvende werking is te zien kan er met de sector specifiekere afspraken gemaakt gaan worden.

## 1. Inleiding

### 1.1 Onderzoeksopdracht

In opdracht voor het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (hierna te noemen: het ministerie) heeft Berenschot een registratief onderzoek uitgevoerd naar de hoogte van de bezoldiging van topfunctionarissen in de cultuursector. Dit onderzoek gaat vooraf aan de toekomstige wettelijke verplichting voor de door het ministerie gesubsidieerde instellingen, om de salarissen van topfunctionarissen openbaar te maken in hun jaarverslag. Bovendien gaat in de nabije toekomst voor deze instellingen een maximumbezoldiging gelden. Het ministerie wil de sector op deze veranderingen voorbereiden en zicht krijgen op de besteding van publieke middelen en de beloning in context kunnen plaatsen.

Centraal staan de volgende vragen:

- Hoe ziet de bezoldiging van topfunctionarissen bij (een deel van de) door OCW gesubsidieerde culturele instellingen eruit over het jaar 2009 en hoe verhoudt de bezoldiging zich tot het wettelijk normbedrag?
- Hoe verhouden de salarissen van topfunctionarissen binnen het deel van de sector zich tot elkaar en tot het loongebouw binnen de eigen discipline of instellingssoort (podiumkunsten, musea, sectorinstellingen en fondsen)?
- Welke normeringsinitiatieven / beloningsleidraden zijn er nu? Zijn er relevante voorbeelden in andere sectoren?
- Welke kenmerken of andere factoren spelen een rol in de geconstateerde verschillen in beloning van topfunctionarissen?
- Wat zijn de ontwikkelingen in de tijd (welke voorspelling en/of historische achtergrond zijn er te geven)?

### 1.2 Achtergrond van de opdracht

Het kabinet wil (excessief) hoge beloningen van topfunctionarissen inperken, met name als het gaat om hoge beloningen die worden betaald met publieke middelen. In aanvulling op de openbaarmaking van topinkomens, acht het kabinet normering van salarisoniveaus in de (semi-) publieke sector gewenst. Dit beleid wordt thans door BZK uitgewerkt in de Wet normering uit publieke middelen bekostigde bezoldiging topfunctionarissen (WNT), waarin de Wet openbaarmaking uit publieke middelen gefinancierde topinkomens (Wopt) wordt geïntegreerd. De WNT zal naar verwachting ingaan op 1 januari 2012.

In navolging van de adviezen van de commissie Dijkstal gaat voor de OCW-sectoren het zwaarste regime 'bezoldigingsmaximum' gelden. Dit betekent dat:

- bezoldigingen van topfunctionarissen niet mogen uitstijgen boven het in de wet vastgelegde normbedrag. Voor dit onderzoek maken we gebruik van de norm in 2009 om uitspraken te kunnen doen over het al dan niet overschrijden van de norm in hetzelfde jaar. Het normbedrag wordt opgebouwd uit een beloning van 181.773 euro bij een voltijdsaanstelling (deeltijd naar rato, peildatum 1 januari 2009). Hier bovenop komt nog een bedrag van 28.771 euro aan pensioenbijdrage werkgever en een bedrag van 15.685 euro aan onkostenvergoedingen. De totale bezoldigingsnorm in 2009 is 226.229 euro. In 2011 bedraagt deze norm 223.666 euro;
- bezoldigingen van alle topfunctionarissen (en voormalige topfunctionarissen die nog in dienst zijn bij de instelling) in het jaarverslag openbaar moeten worden gemaakt, ongeacht bezoldigingsniveau;
- bezoldigingen van alle werknemers en topfunctionarissen boven de wettelijke norm in het jaarverslag openbaar moeten worden gemaakt.

Op dit moment zijn er geen signalen dat de topinkomens een onderwerp van belang zijn in de cultuursector. Wat met de WNT evenwel verandert, is dat de bezoldiging van iedere topfunctionaris openbaar moet worden gemaakt, ongeacht de vraag of de bezoldiging hoger is dan het wettelijke maximum. Culturele instellingen worden hierdoor geconfronteerd met het fenomeen topinkomens.

Instellingen worden ook geacht verantwoording af te leggen over alle bezoldigingen die boven de wettelijke norm vallen, ongeacht functie van de werknemer, uit de overweging dat zij gefinancierd worden met publieke middelen. Deze openbaarmakingsplicht geldt ook voor uitvoerend artistiek personeel. Instellingen behouden de vrijheid om talent aan te trekken om de artistieke doelen te bereiken, tegen de voorwaarden die het eigen bestuur acceptabel acht.

### **1.3 Normeringsinitiatieven**

Het openbaar maken van topbeloning heeft binnen enkele sectoren ertoe geleid dat zij een eigen beloningscode hebben opgesteld. Binnen de publieke omroep, de woningbouwcorporaties en bijvoorbeeld de zorgsector heeft dit thema ertoe geleid dat de sectoren een eigen beloningscode hebben opgesteld. Zo kan de WNT ook leiden tot normeringsinitiatieven die verschillen per sector.

### **1.4 Onderzoek verantwoording**

Het onderzoek naar de topbeloning van langjarig gefinancierde instellingen op grond van artikel 4b en 4c van de Wet op het Specifiek Cultuurbeleid is uitgevoerd aan de hand van de volgende stappen:

- Documentstudie

In deze fase zijn relevante stukken bestudeerd, waaronder het rapport van de Commissie Dijkstal, het wetsvoorstel met bijbehorende memorie van toelichting WNT, vigerende cao's en aanwezige beloningsleidraden.

- Bezoldigingsgegevens per instelling

Er zijn gegevens opgevraagd bij de langjarig gefinancierde instellingen op grond van artikel 4b en 4c van de Wet op het Specifiek Cultuurbeleid (*zie bijlage 2*).

Berenschot heeft samen met het ministerie een vragenlijst samengesteld en verstuurd. De verzameling van gegevens heeft plaatsgevonden tussen november 2010 en maart 2011. Er is gevraagd naar de bezoldiging op peildatum 31-12-2009. Berenschot en het ministerie hebben het doel gesteld alle organisaties te laten deelnemen. Om dit te bereiken hebben we enkele rappels gegeven. Hierdoor is er een respons van 100%. Het ministerie heeft de gegevens met betrekking tot de baten van de instellingen aangeleverd.

- Interviews

Berenschot heeft vier verdiepende interviews afgenomen in februari en maart 2011. Er is een selectie gemaakt van één langjarig gefinancierde instelling uit elk van de vier instellingssoorten (fondsen, musea, podiumkunsten en sectorinstituten). Er zijn twee instellingen geselecteerd met een relatief klein aantal medewerkers en lage baten en twee met een relatief groot aantal medewerkers en hoge baten.

De directie van de betreffende instelling is benaderd voor een interview met de verantwoordelijke voor de bezoldiging, veelal een lid van de Raad van Toezicht of de voorzitter van het Bestuur. Het doel van deze interviews was inzicht verkrijgen in het proces om tot een bepaald bezoldigingsniveau te komen.

- Analyse en rapportage

De uitkomsten van de gegevensverzameling zijn geanalyseerd en verwerkt in de voorliggende rapportage.

## 1.5 Gebruikte termen en definities

In bijlage drie beschrijven wij de gebruikte termen en definities.

## 1.6 Leeswijzer

Achtereenvolgens komen de volgende onderdelen aan bod. *Hoofdstuk 2* beschrijft de uitkomsten van de nulmeting naar het huidige bezoldigingsniveau in de onderzochte instellingen. *Paragraaf 2.1* gaat in op de bezoldiging van topfunctionaris: de hoogte, spreiding en verhouding tot het normbedrag. Wij beschrijven hoe de bezoldiging zich verhoudt tot de beloning in de rest van de instelling, en geven een gedetailleerde terugkoppeling van de verschillende bezoldigingsonderdelen. Ook gaan wij nader in op de spreiding van beloning naar functiecategorie (algemeen, zakelijk, artistiek directeur).

*Paragraaf 2.2* geeft een beschrijving van bestaande normeringsinitiatieven in het onderzochte deel van de culturele sector (op basis van interviews) en daarbuiten (beloningsnormen in andere sectoren). *In paragraaf 2.3* beschrijven wij de variatie in topbeloning en indien mogelijk door middel van een verklaringsmodel.

*Hoofdstuk 3* beschrijft op hoofdlijnen onze conclusies en aanbevelingen naar aanleiding van het onderzoek.

## 2. Nulmeting topfunctionarissen

### 2.1 Bezoldiging van topfunctionarissen

Dit onderdeel beantwoordt de volgende vragen:

- Hoe ziet de bezoldiging van topfunctionarissen bij culturele instellingen eruit over het jaar 2009 en hoe verhoudt de bezoldiging zich tot het wettelijk normbedrag?
- Hoe verhouden de salarissen van topfunctionarissen zich tot elkaar?

Het wettelijk normbedrag bestaat uit drie onderdelen en bedroeg in 2009<sup>1</sup>:

*Deel 1.* 181.773 euro aan bezoldiging, vermeerderd met de door de werkgever wettelijk verschuldigde verzekeringspremies;

*Deel 2.* vermeerderd met 15.685 euro wegens belastbare vaste en variabele onkostenvergoedingen en;

*Deel 3.* vermeerderd met 28.771 euro wegens het door de werkgever verschuldigde deel van de voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn.

#### 2.1.1 Spreiding bezoldiging topfunctionarissen

Onderstaand geven we de spreiding van de waarnemingen in de verschillende aangewezen instellingen binnen de culturele sector weer. De waarnemingen zijn gerangschikt op de instellingssoorten fondsen, musea, podiumkunsten en sectorinstututen.

- Fondsen

In totaal vallen er 8 instellingen onder de instellingssoort fondsen. Eén fonds heeft gegevens van 2 topfunctionarissen aangeleverd waardoor het totaal aan waarnemingen 9 is. Onderstaand een overzicht van de spreiding.

Fondsen N <sup>2</sup> =9	Norm	Min.	P25	P50	P75	Max.
Totaal	€ 226.229	€ 83.598	€ 96.877	€ 111.681	€ 134.200	€ 146.072
Deel 1	€ 181.773	€ 75.858	€ 90.657	€ 107.317	€ 117.147	€ 117.971
Deel 2	€ 15.685	€ 0	€ 0	€ 300	€ 1.500	€ 2.194
Deel 3	€ 28.771	€ 0	€ 5.250	€ 10.519	€ 14.051	€ 28.881

Geen van de fondsen overschrijdt de totale WNT-norm van 226.229 euro. De laagste waarneming kent een totale beloning van 83.598 euro en de hoogste 146.072 euro. Drie van de negen

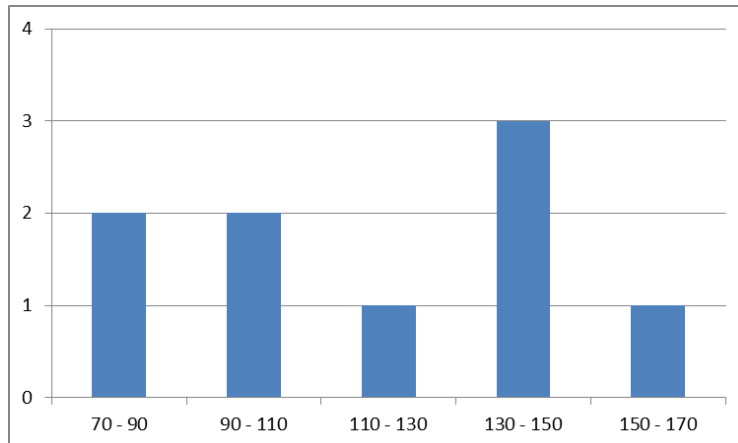
<sup>1</sup> In 2011 bedraagt deel 1: € 187.340, deel 2: € 7.559 en deel 3: € 28.767.

<sup>2</sup> N geeft het aantal topfunctionarissen weer in de betreffende instellingssoort. Sommige instellingen kennen meer dan één topfunctionaris.



waarnemingen bevinden zich op of onder de circa 97.000 euro. Zeven van de negen waarnemingen is gelijk aan of onder de 134.200 euro. De mediane of middelste waarneming is 111.681 euro.

Onderstaand de inkomenscategorïeën (x-as) afgezet tegen het aantal keer (y-as) dat ze voorkomen. De inkomenscategorïeën zijn uitgedrukt in duizenden euro's.



De meeste (drie) waarnemingen zijn in de categorie 130.000 tot 150.000 euro.

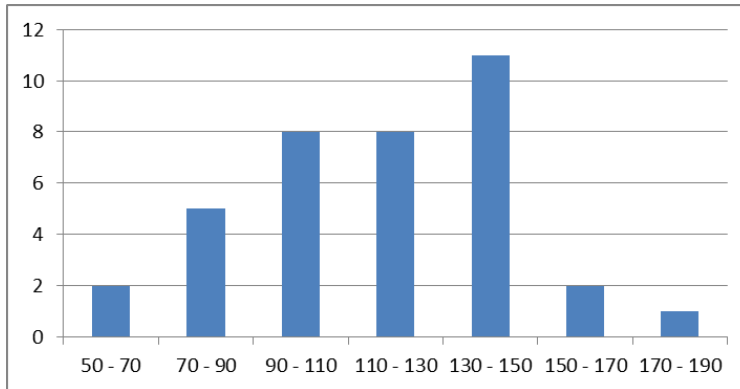
- Musea

In totaal vallen er 31 instellingen onder de instellingssoort musea en er zijn gegevens van in totaal 37 functiehouders. Onderstaand een overzicht van de spreiding.

Musea N=37	Norm	Min.	P25	P50	P75	Max.
Totaal	€ 226.229	€ 61.814	€ 101.751	€ 123.238	€ 138.705	€ 178.004
Deel 1	€ 181.773	€ 60.108	€ 91.342	€ 100.552	€ 117.702	€ 135.140
Deel 2	€ 15.685	€ 0	€ 763	€ 1.419	€ 1.890	€ 2.178
Deel 3	€ 28.771	€ 0	€ 8.939	€ 18.433	€ 23.366	€ 41.441

Geen van de musea overschrijdt de totale WNT-norm van 226.229 euro. De laagste waarneming van de totale bezoldiging is bijna 62.000 euro, de hoogste iets meer dan 178.000 euro. De middelste of mediane waarneming van de 37 is 123.238 euro. 25 procent van de waarnemingen is gelijk aan of lager dan circa 102.000 euro. 75 procent van de waarnemingen is gelijk aan of lager dan bijna 139.000 euro. De mediaan van de onkostenvergoedingen is het hoogst bij de musea. De beloningen betaalbaar op termijn binnen de musea, onderdeel 3 van de WNT, zijn de hoogste van alle instellingssoorten. Er is een mediane waarneming van ruim 18.000 euro en een maximale waarneming van 41.441 euro.

Onderstaand de inkomenscategorïeën (x-as) afgezet tegen het aantal keer (y-as) dat ze voorkomen. De inkomenscategorïeën zijn uitgedrukt in duizenden euro's.



Het grootste aantal waarnemingen (elf) bevindt zich in de categorie tussen de 130.000 en de 150.000 euro.

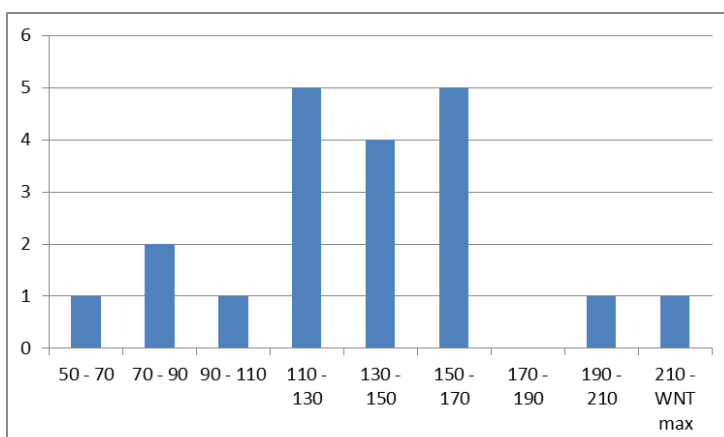
- Podiumkunsten

In totaal vallen er 15 instellingen onder de instellingssoort podiumkunsten met daarbinnen 20 waarnemingen. Onderstaand een overzicht van de spreiding.

Podium N=20	Norm	Min.	P25	P50	P75	Max.
Totaal	€ 226.229	€ 56.817	€ 115.976	€ 133.438	€ 156.461	€ 212.618
Deel 1	€ 181.773	€ 52.838	€ 96.695	€ 117.221	€ 131.159	€ 199.430
Deel 2	€ 15.685	€ 0	€ 0	€ 1.200	€ 1.974	€ 27.600
Deel 3	€ 28.771	€ 0	€ 8.743	€ 13.877	€ 19.407	€ 23.220

We constateren dat het grootste verschil tussen de laagste (een kleine 57.000 euro) en de hoogste waarneming (circa 213.000 euro) is te vinden bij de podiumkunsten. Ook de mediaan of middelste waarneming is het hoogst, namelijk ruim 133.000 euro. De onkostenvergoedingen zijn op mediaan niveau is het hoogst bij de musea, echter de hoogste waarneming is te vinden bij de podiumkunsten (27.600 euro).

Hierna volgt een tabel met de inkomenscategorieën (x-as) afgezet tegen het aantal keer (y-as) dat ze voorkomen. De inkomenscategorieën zijn uitgedrukt in duizenden euro's.



De meeste waarnemingen (vijf) zijn te vinden in de categorie 110.000 en de 130.000 euro én de categorie 150.000 en de 170.000 euro. Er is een clustering van waarnemingen zichtbaar tussen de 110.000 en de 170.000 euro.

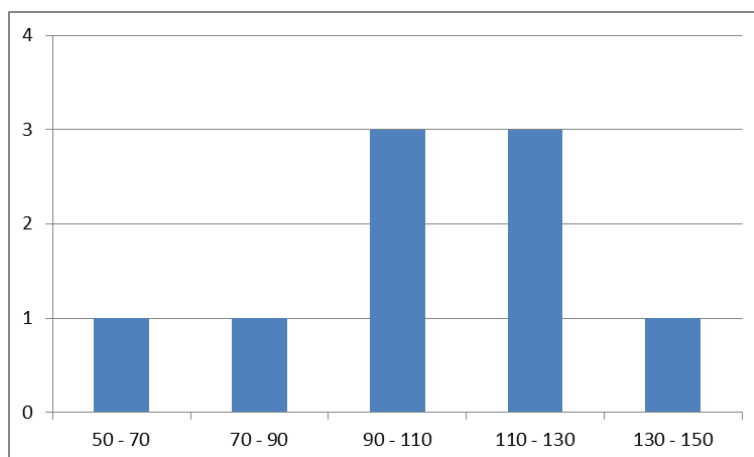
- Sectorinstituten

In totaal vallen er 9 instellingen onder de instellingssoort sectorinstituten. Onderstaand een overzicht van de spreiding.

Sectori. (N=9)	Norm	Min.	P25	P50	P75	Max.
Totaal	€ 226.229	€ 54.105	€ 95.202	€ 105.362	€ 112.663	€ 141.711
Deel 1	€ 181.773	€ 48.514	€ 86.557	€ 90.902	€ 97.557	€ 119.355
Deel 2	€ 15.685	€ 0	€ 0	€ 0	€ 581	€ 7.200
Deel 3	€ 28.771	€ 0	€ 7.267	€ 9.117	€ 21.156	€ 24.050

De sectorinstituten kennen de laagste waarneming (54.105 euro) van alle instellingen die deel hebben genomen aan dit onderzoek. De mediane of middelste waarneming is ruim 105.000 en de hoogste waarneming bedraagt bijna 142.000 euro.

Onderstaand de inkomenscategorieën (x-as) afgezet tegen het aantal keer (y-as) dat ze voorkomen. De inkomenscategorieën zijn uitgedrukt in duizenden euro's.



De beloning van de functionarissen lijkt in de hoogte overeenkomsten te hebben met de beloning bij de fondsen. Echter, de beloningen binnen de sectorinstituten liggen in het algemeen dichterbij elkaar, en verder ligt de clustering van beloningen op een lager inkomstenniveau.

- Conclusie

Over het geheel genomen wordt de WNT-norm in 2009 door geen enkele instelling overschreden. De huidige norm (in 2011) ligt echter een kleine 3.000 euro lager (namelijk 223.666). We hebben geen inzicht in de afspraken in 2011 tussen de toezichhoudende bestuursorganen en de algemene, zakelijke en of artistieke directie. Echter geen enkele waarneming uit 2009 overschrijdt de WNT-norm van 2011.

De podiumkunsten kent de hoogste mediane beloning. Ook de hoogste maximale waarneming is in deze categorie te vinden. Binnen de sectorinstituten is zowel de laagste mediane waarneming als de laagste waarneming te vinden. De hoogste onkostenvergoeding wordt verstrekt binnen de podiumkunsten. De hoogste mediane waarneming bevindt zich bij de musea. De instellingssoort musea kenmerkt zich door de hoogste pensioenafdracht door de werkgever. Het betreft hier zowel de hoogste waarneming als de hoogste mediane of middelste waarneming.

## 2.1.2 Verhouding wettelijk normbedrag

Onderstaand geven we in een percentage weer hoe de bezoldiging zich verhoudt tot het wettelijk normbedrag. De bezoldiging is op vier niveaus vergeleken. Hoewel de WNT-norm alleen voor de totale bezoldiging geldt, hebben we de bezoldiging ook op de onderdelen vergeleken. De verhouding wordt per instellingssoort weergegeven.

- Fondsen

Fondsen (N=9)	Min.	P25	P50	P75	Max.
Totaal	37%	43%	49%	59%	65%
1	42%	50%	59%	64%	65%
2	0%	0%	2%	10%	14%
3	0%	18%	37%	49%	100%

Bij de fondsen is er één waarneming die op het onderdeel pensioen (iets) boven de WNT-norm ligt. De overige waarnemingen liggen ruim onder de WNT-norm. Ook de totale bezoldiging ligt ruim onder de WNT-norm.

- Musea

Onderstaand de verhouding tussen de bezoldiging bij musea en de wettelijke norm.

Musea (N=37)	Min.	P25	P50	P75	Max.
Totaal:	27%	45%	54%	61%	79%
1	33%	50%	55%	65%	74%
2	0%	5%	9%	12%	14%
3	0%	31%	64%	81%	144%

Bij de musea zijn vijf instellingen en vijf waarnemingen die zich boven het derde onderdeel van de WNT bevinden. Het bezoldigingsniveau ligt boven het niveau van de fondsen, echter ruim binnen de totale WNT-norm.

- Podiumkunsten

Onderstaande tabel geeft de verhouding tussen de bezoldiging bij podiumkunsten en de wettelijke norm weer.

Podiumkunsten (N=20)	Min.	P25	P50	P75	Max.
Totaal:	25%	51%	59%	69%	94%
1	29%	53%	64%	72%	110%
2	0%	0%	8%	13%	176%
3	0%	30%	48%	67%	81%

De podiumkunsten bevinden zich het dichtst bij de totale WNT-norm. Er zijn twee instellingen die de WNT norm op het eerste onderdeel, namelijk salarissen, overschrijdt. Er is één instelling die op het tweede onderdeel van de WNT-norm, namelijk onkostenvergoeding, overschrijdt. In totaal zijn er drie individuele instellingen die de WNT norm op een onderdeel overschrijden. Geen instelling overschrijdt de gehele WNT-norm. Vier instellingen (vijf waarnemingen) bevinden zich echter in de buurt (72% of meer) van de WNT.

- Sectorinstituten

Onderstaande tabel beschrijft de verhouding tussen de bezoldiging bij sectorinstituten en de wettelijke norm.

Sectorinstituten (N=9)	Min.	P25	P50	P75	Max.
Totaal:	24%	42%	47%	50%	63%
1.	27%	48%	50%	54%	66%
2.	0%	0%	0%	4%	46%
3.	0%	25%	32%	74%	84%

De instellingssoort sectorinstituten heeft de laagste verhouding tot de WNT-norm.

- Toelichting

Voor wat betreft de totale bezoldiging van topfunctionarissen kunnen we constateren dat alle bedragen zich binnen de norm bevinden. Over het geheel kennen de podiumkunsten het hoogste bezoldigingsniveau. In de sectorinstituten treffen wij het laagste bezoldigingsniveau aan.

De spreiding van het bezoldigingsniveau van topfunctionarissen is het grootst binnen de instellingssoort podiumkunsten. De spreiding is het kleinst binnen de fondsen.

De hoogste totale bezoldiging voor een topfunctionaris is gevonden in de podiumkunsten. De bezoldiging inclusief wettelijk verschuldigde verzekeringspremies bevindt zich met 199.430 euro boven de norm van 181.773 euro. In totaal zijn er negen instellingen die de norm op een onderdeel overschrijden. Bij de fondsen is één waarneming/ instelling die zich boven een onderdeel (pensioen) van de WNT bevindt. Bij de musea zijn er vijf waarnemingen/ instellingen die zich boven hetzelfde onderdeel (pensioen) bevinden. Er zijn twee instellingen die het eerste onderdeel van de norm

(salarissen) overschrijden en één instelling overschrijdt het tweede onderdeel (onkostenvergoeding). Het betreffen drie verschillende instellingen.

### 2.1.3 Verhouding tot het loongebouw

Dit onderdeel beantwoordt de volgende vragen:

- Hoe verhouden de topbeloningen zich tot het loongebouw binnen de eigen discipline of instellingssoort (podiumkunsten, musea, sectorinstellingen en fondsen)

De verhouding tot het loongebouw is beredeneerd aan de hand van een theoretisch minimum en een theoretisch maximum. Het betreffen de laagste trede van de laagste salarisschaal en de hoogste trede van de hoogste salarisschaal. Deze bedragen hebben we vermenigvuldigd met het vakantiegeld, de eindejaarsuitkering en eventuele vaste toeslagen die gebruikelijk zijn bij de toepassing van de betreffende schalenstructuur. Indien beschikbaar nemen we tevens het actuele (feitelijk waargenomen) laagste en hoogste salaris mee in de vergelijking (inclusief vakantiegeld, eindejaarsuitkering of andere collectieve vaste beloningscomponenten zoals een dertiende maand)<sup>3</sup>.

De verhouding hebben we uitgedrukt in een factor. De factor geeft de vermenigvuldigingsfactor weer tussen een beloning uit het loongebouw en de weergegeven topbeloning. Deze factor is onder andere gebruikt door vakbonden in de maatschappelijke discussies omtrent topbeloning binnen de bancaire sector. Hoe hoger de factor, hoe groter het beloningsverschil tussen de (theoretisch) laagst beloonde medewerker en de hoogst beloonde topfunctionaris.

- Fondsen

De loongebouwen van de fondsen verschillen van elkaar. De meeste loongebouwen van de fondsen benaderen de BBRA schalen van het Rijk. De genoemde bedragen zijn het theoretisch minimum en maximum van het BBRA-loongebouw, inclusief de eindejaarsuitkering en het vakantiegeld. Daarnaast vergelijken we de topbeloningen met de laagst voorkomende en hoogst voorkomende beloning. Deze data hebben we verkregen uit een aanpalend onderzoek.

De bedragen zijn teruggerekend naar een werkweek van 36 uur, aangezien de BBRA-salariëring hierop is gebaseerd. Daarnaast kennen de meeste (vijf van de negen) fondsen een werkweek van 36 uur.

Fondsen	BBRA (theoretische beloning 2009)	Feitelijke beloning (actueel 2009)
Min.	€ 19.965	€ 25.097
Max.	€ 116.228	€ 98.913

<sup>3</sup> Voor de fondsen en sectorinstellingen hebben we in een aanpalend onderzoek de actuele beloningen onderzocht van alle medewerkers; we beschikken derhalve voor deze instellingen over feitelijk waargenomen beloningsgegevens.

In onderstaande tabel delen we de linker kolom met daarin het schaalminimum en -maximum door de beloningen van de topfunctionarissen. Dit is een manier om de verschillen tussen de medewerkers en de topfunctionarissen weer te geven.

Fondsen (N=9)	Min.	P25	P50	P75	Max.
	€ 75.858	€ 82.464	€ 92.422	€ 106.174	€ 115.170
Factor th. min.	3,8	4,1	4,6	5,3	5,8
Factor th. max.	0,7	0,7	0,8	0,9	1,0
Factor actueel min.	3,0	3,3	3,7	4,2	4,6
Factor actueel max.	0,8	0,8	0,9	1,1	1,2

De laagste actuele beloning is hoger dan de laagste theoretische beloning. Dat is niet zo vreemd, aangezien de kans klein is dat er een instelling is die een medewerker heeft ingeschaald in de laagste trede van de laagste schaal. De laagste beloning van een topfunctionaris bij de fondsen verdient drie keer zoveel als de medewerker met de laagste actuele beloning bij de fondsen. Als dit vergelijk wordt gemaakt met de hoogste beloning van een topfunctionaris, verdient deze ruim 4,5 zoveel als de laagst beloonde medewerker in deze instellingssoort.

- **Musea**

De bezoldiging van de topfunctionarissen binnen de musea relateren we aan de salarisschalen conform de cao van de verzelfstandigde rijksmuseum per 1 juli 2009. 23 van de 31 instellingen vallen onder de werkingssfeer van deze cao (74%). De genoemde bedragen betreffen de theoretische minimale en maximale salarissen conform het cao loongebouw, inclusief eindejaarsuitkering en vakantiegeld. De actuele beloning bij musea is niet onderzocht.

Wij vergelijken onderstaand de topbeloningen op die aspecten met het loongebouw. De bedragen zijn teruggerekend naar een werkweek van 36 uur, aangezien de salariering van de verzelfstandigde rijksmuseum hierop is gebaseerd.

Musea	Min.	Max.
<b>Verzelfstandigde rijksmuseum per 1 juli 2009</b>	€ 22.517	€ 87.225

In onderstaande tabel delen we de linker kolom met daarin het schaalminimum en -maximum door de beloningen van de topfunctionarissen. Dit is een manier om de verschillen tussen de medewerkers en de topfunctionarissen weer te geven.

Musea (N=37)	Min.	P25	P50	P75	Max.
	€ 80.254	€ 95.552	€ 105.723	€ 113.018	€ 131.754
Factor th. min.	3,6	4,2	4,7	5,0	5,9
Factor th. max.	0,9	1,1	1,2	1,3	1,5

De laagst beloonde topfunctionaris bij de musea verdient ruim 3,5 zoveel als de medewerker met de laagste beloning. Als dit vergelijk wordt gemaakt met de hoogst beloonde topfunctionaris, verdient deze bijna zes keer zoveel als de laagst beloonde medewerker. Echter de kans dat een medewerker zich op het laagste niveau binnen de laagste schaal bevindt is klein.

- Podiumkunsten

Voor de podiumkunsten kan er een vergelijk worden gemaakt met de schalen van de musici, de cao voor het muziektheater en de cao voor de dans, maar ook met de schalen van ondersteunend personeel die historisch gezien binnen de BBRA-schalen vallen. De spreiding in beloning in het loongebouw van musici is zeer klein waardoor een scheef beeld ontstaat. Slechts één instelling valt onder de cao voor het muziektheater en drie onder de cao voor de dans. De ondersteunende functies worden op diverse wijze ingedeeld. De grootste gemene deler is volgens één geïnterviewde de BBRA-schalen van het Rijk. De genoemde bedragen betreffen de salarissen, de eindejaarsuitkering en het vakantiegeld.

Wij vergelijken onderstaand de topbeloningen op die aspecten met het loongebouw. De bedragen zijn terugerekend naar een werkweek van 36 uur, aangezien de BBRA-salariëring hierop gebaseerd.

Podiumkunsten	Min.	Max.
BBRA per 1 april 2009	€ 19.965	€ 116.228

In onderstaande tabel delen we de linker kolom met daarin het schaalminimum en -maximum door de beloningen van de topfunctionarissen. Dit is een manier om de verschillen tussen de medewerkers en de topfunctionarissen weer te geven.

Podiumkunsten (N=20)	Min.	P25	P50	P75	Max.
	€ 50.057	€ 90.815	€ 118.400	€ 124.256	€ 174.960
Factor th. min.	2,5	4,5	5,9	6,2	8,8
Factor th. max.	0,4	0,8	1,0	1,1	1,5

De podiumkunsten kennen het grootste verschil tussen de theoretisch laagste beloning en de feitelijk hoogste beloning van een topfunctionaris. Dit verschil is groter indien we de beloning van de topfunctionaris vergelijken met de schalen van de cao voor de dans. Zowel het theoretisch minimum (18.624 euro) als het theoretisch maximum (72.421 euro) ligt lager dan de BBRA-schalen waardoor de verschillen toenemen.



- Sectorinstituten

De sectorinstituten kennen elk een eigen loonebouw met salarisschalen. Van een gangbaar loonebouw is in deze sector geen sprake. We maken gebruik van een centraal afgesproken loonebouw, de cao Amateurkunsten. De grootste gemene deler van twee instellingen maakt gebruik van deze schaalindelingen. De genoemde bedragen betreffen de theoretische salarissen, de eindejaarsuitkering en het vakantiegeld. Daarnaast vergelijken we de topbeloningen met de laagst voorkomende en hoogst voorkomende beloning. Deze data hebben we verkregen uit een aanpalend onderzoek.

Wij vergelijken onderstaand de topbeloningen op die aspecten met het loonebouw. De bedragen zijn teruggerekend naar een werkweek van 36 uur, aangezien de salariëring van de cao Amateurkunst hierop is gebaseerd.

Sectorinstituten	Amateurkunst (theoretische beloning 2009)	Feitelijke beloning (actueel 2009)
Min.	€ 19.105	€ 21.324
Max.	€ 86.049	€ 84.768

In de volgende tabel delen we de linker kolom met daarin het schaalminimum en -maximum door de beloningen van de topfunctionarissen. Dit is een manier om de verschillen tussen de medewerkers en de topfunctionarissen weer te geven.

Sectorinstituten (N=9)	Min.	P25	P50	P75	Max.
	€ 43.662	€ 77.958	€ 90.902	€ 110.691	€ 117.917
Factor th. min.	2,3	4,1	4,8	5,8	6,2
Factor th. max.	0,5	0,9	1,1	1,3	1,4
Factor actueel min.	2,1	3,7	4,3	5,2	5,5
Factor actueel max.	0,5	0,9	1,1	1,3	1,4

De laagste actuele beloning is hoger dan de laagste theoretische beloning. Dat is niet zo vreemd, aangezien de kans klein is dat er een instelling is die een medewerker heeft ingeschaald in de laagste trede van de laagste schaal. De laagste beloning van een topfunctionaris bij de sectorinstituten verdient twee keer zoveel als de medewerker met de laagste actuele beloning bij de sectorinstituten. Als dit vergelijk wordt gemaakt met de hoogste beloning van een topfunctionaris, verdient deze 5,5 keer zoveel als de laagst beloonde medewerker in deze instellingssoort.

### Conclusies

De bezoldiging van een topfunctionaris in de podiumkusten heeft de grootste factor (8,8) ten opzichte van het theoretische minimum van het loonebouw van de podiumkunsten. Met andere woorden, de betreffende topfunctionaris verdient 8,8 keer zoveel als de laagst mogelijke beloning

binnen de instelling. De musea kennen een factor van maximaal 5,9 ten opzichte van het theoretisch minimum. De hoogste waarneming van een topfunctionaris binnen een sectorinstituut ligt 5,5 keer zo hoog als de feitelijk laagste waarneming van een medewerker in deze instellingssoort. Bij de fondsen bedraagt de hoogst waargenomen factor 4,6 (in vergelijking met de actueel laagste beloning).

## 2.2 Opbouw van de onderdelen

Onderstaande sectie maakt inzichtelijk wat de opbouw en de hoogte van de bezoldiging van alle topfunctionarissen is conform de onderdelen genoemd bij de definities in *bijlage 3*, omgerekend naar een voltijd aanstelling. We geven eerst de mate waarin het voorkomt binnen de bepaalde instellingssoorten weer, waarna we de spreiding of het aantal behandelen.

### **Periodiek betaalde beloningen:**

#### *Lonen en salarissen*

Hieronder geven we de spreiding weer van alle waarnemingen van de vaste fulltime jaarsalarissen.

N=75	Min.	P25	P50	P75	Max.
	€ 44.920	€ 79.626	€ 90.989	€ 106.023	€ 180.000

De bedragen zijn de periodesalarissen vermenigvuldigd met het aantal periodes waarin het salaris wordt uitbetaald. De periodes zijn bij de onderzochte instelling meestal uitgedrukt in maanden.

#### *Doorbetaling bij ziekte en vakantie*

Alle onderzochte functies in loondienst krijgen loon doorbetaald tijdens de tijd die voor vakantie wordt opgenomen binnen de gestelde vakantiedagen en ziekte (tot een bepaald maximum). In de volgende tabel geven we het percentage van het totaal aantal waarnemingen in de betreffende sector weer. Het geeft een indicatie hoe gebruikelijk de vergoeding is bij de vier instellingssoorten.

Instellingssoort	N
Fondsen	7 (78%)
Musea	36 (92%)
Podiumkunsten	17 (85%)
Sectorinstituten	9 (100%)

Doorbetaling bij ziekte en vakantie is een algemeen goed bij alle instellingssoorten. Bij de sectorinstituten komt dit het meeste voor. Onderstaand geven we de spreiding aan vakantiedagen weer, exclusief ADV.

N=69	Min.	P25	P50	P75	Max.
Vakantiedagen	22	25	25	27	32

Het wettelijk minimum aantal vakantiedagen per jaar is 4 maal het aantal werkdagen. Bij een fulltime dienstverband heeft een medewerker recht op 20 vakantiedagen. Alle instellingen bieden meer dan dit wettelijk minimum.

## Vakantiegeld

68 functionarissen ontvangen 8% vakantiegeld. Bij de 8 overige functionarissen is dit in de vergoeding of beloning verdisconteerd.

Instellingsoort	N
Fondsen	8 (89%)
Musea	36 (92%)
Podiumkunsten	15 (75%)
Sectorinstututen	9 (100%)

Vakantiegeld wordt binnen alle instellingsoorten veelvuldig uitgekeerd. Bij de sectorinstututen komt dit bij alle waarnemingen binnen deze instellingsoort voor.

N=68	Min.	P25	P50	P75	Max.
Vakantiegeld	€ 3.594	€ 6.390	€ 7.221	€ 8.304	€ 12.667

## Eindejaarsuitkering

Een eindejaarsuitkering is een vaste jaarlijkse gratificatie.

Instellingsoort	N
Fondsen	3 (33%)
Musea	15 (38%)
Podiumkunsten	10 (50%)
Sectorinstututen	3 (33%)

Bij de podiumkunsten wordt in 50% van de waarnemingen een eindejaarsuitkering uitgekeerd. In totaal ontvangen 31 functionarissen (42%) deze vergoeding. Onderstaande tabel geeft de spreiding en de hoogte weer.

N=31	Min.	P25	P50	P75	Max.
Eindejaarsuitkering	€ 350	€ 1.729	€ 2.212	€ 3.023	€ 9.744

De middelste of mediane waarneming bedraagt ruim 2.200 euro.

## Natura vergoedingen

### Medische verzorging

13 functionarissen (18%) ontvangen een vergoeding voor medische verzorging, zoals een bijdrage in de ziektekostenpremie.

Instellingsoort	N
Fondsen	0 (0%)
Musea	6 (15%)
Podiumkunsten	4 (20%)
Sectorinstituten	3 (33%)

Het is het meest gebruikelijk (in 33% van de waarnemingen) binnen de sectorinstituten. Onderstaand geven we de jaarlijkse bijdrage van de werkgever aan voor medische vergoedingen.

N=13	Min.	P25	P50	P75	Max.
Vergoeding	€ 120	€ 233	€ 444	€ 605	€ 1.476

De meeste waarnemingen bevinden zich tussen de 233 euro en de 605 euro per jaar.

### Telefoon

33 Functionarissen (44%) krijgen van hun werkgever een telefoon voor privégebruik ter beschikking.

Instellingsoort	N
Fondsen	2 (22%)
Musea	18 (46%)
Podiumkunsten	9 (45%)
Sectorinstituten	4 (44%)

Bij de musea, podiumkunsten en de sectorinstituten wordt er ongeveer even vaak een telefoon voor privégebruik ter beschikking gesteld.

### Huisvesting

Er is 1 functionaris binnen de podiumkunsten die huisvesting ter beschikking gesteld krijgt.

### Auto/ reiskosten

15 functionarissen hebben een auto van de zaak (20%).

Instellingsoort	N
Fondsen	0 (0%)
Musea	6 (15%)
Podiumkunsten	8 (40%)
Sectorinstituten	1 (11%)

Binnen de podiumkunsten komt de leaseauto het meest voor. De cataloguswaarde van de auto's wordt onderstaand weergegeven.

N=15	Min.	P25	P50	P75	Max.
Auto	€ 25.920	€ 32.888	€ 39.130	€ 53.110	€ 80.630

15 functionarissen krijgen het openbaar vervoer vergoed (14 functionarissen ontvangen een volledige vergoeding voor de gemaakte werk gerelateerde reiskosten).

## *Laagrentende leningen*

Er zijn in totaal 3 functionarissen (4%), allen binnen de instellingssoort musea, die een laagrentende lening ontvangen via de werkgever.

## *Kostenvergoedingen*

44 functionarissen (58%) ontvangen een vergoeding voor onkosten die in verband met uitoefening van de functie worden gemaakt. Het betreft kostensoorten zoals representatie, werkkleding, consumpties onderweg en/of vakliteratuur.

Instellingssoort	N
Fondsen	5 (56%)
Musea	25 (64%)
Podiumkunsten	11 (55%)
Sectorinstututen	3 (33%)

Bij musea komt de onkostenvergoeding het meeste voor. Daarna volgen respectievelijk de fondsen en de podiumkunsten. Onderstaande tabel geeft de hoogte van de vergoedingen weer per jaar.

N=44	Min.	P25	P50	P75	Max.
Onkostenvergoeding	€ 240	€ 1.200	€ 1.800	€ 3.041	€ 27.600

## *Loonbelasting over de verleende aandelenopties*

Er is geen waarneming omtrent dit onderwerp.

## *Overige toeslagen*

Andersoortige functietoeslagen zijn niet waargenomen.

## **Beloningen betaalbaar op termijn**

### *Pensioenlasten*

63 functionarissen (83%) ontvangen een pensioenvergoeding van de werkgever.

Instellingssoort	N
Fondsen	7 (78%)
Musea	31 (79%)
Podiumkunsten	17 (85%)
Sectorinstututen	8 (89%)

Een werkgeversbijdrage voor de pensioenen wordt het meest toegepast binnen de sectorinstututen. Onderstaande tabel geeft de spreiding weer van de werkgeversbijdrage.

# Berenschot

N=64	Min.	P25	P50	P75	Max.
Pensioen	€ 3.979	€ 9.934	€ 15.084	€ 20.558	€ 41.441

## *Langdurig verlof/ sabbatical*

Er zijn geen werkgevers die een vergoeding verstrekken voor langdurig verlof of een sabbatical.

## *Beloningen met een regeling voor vervroegde uitkering, zoals VUT en prepensioen*

Er is één functionaris binnen de podiumkunsten die per jaar 2.126 euro ontvangt ten behoeve van een vervroegde uitkering.

## **Beloning betaalbaar op termijn**

### *Arbeidsongeschiktheidsverzekering*

16 functionarissen ontvangen een aanvulling op de arbeidsongeschiktheidsverzekering van de werkgever.

Instellingsoort	N
Fondsen	2 (22%)
Musea	5 (31%)
Podiumkunsten	6 (38%)
Sectorinstellingen	3 (19%)

Een arbeidsongeschiktheidsverzekering komt het meeste voor bij sectorinstellingen. In onderstaande tabel geven we de spreiding weer van de vergoedingen door de werkgever.

N=16	Min.	P25	P50	P75	Max.
Arbeidsongeschiktheid	€ 72	€ 298	€ 598	€ 2.295	€ 4.356

## *Recht op aanvulling sociale uitkeringen*

Er zijn geen instellingen die een vergoeding aan hun topfunctionaris verstrekken om de sociale uitkeringen aan te vullen.

## **Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband**

### *Afvloeiingsregeling/ golden parachute regeling*

In drie gevallen is sprake van een afvloeiings- of golden parachute<sup>4</sup> regeling. Het is een regeling van respectievelijk 113.537, 169.562 en 174.707 euro. Deze vallen alle drie boven maximale ontslagvergoeding (van 75.000 euro) in 2011. Het betreffen waarnemingen bij een fonds, een museum en een instelling binnen de podiumkunsten.

---

<sup>4</sup> In sommige arbeidsovereenkomsten wordt vastgelegd hoe te handelen in een eventuele situatie van gedwongen ontslag. Een dergelijke regeling wordt doorgaans aangeduid als "golden parachute".

## *Ontslag door middel van de kantonrechtersformule*

Er is één functionaris ontslagen door middel van de kantonrechtersformule. De uitkering bedraagt 82.728 euro.

## *WW risicodragende organisaties*

32 instellingen zijn risicodragend voor de WW.

Instellingsoort	N
Fondsen	1 (11%)
Musea	12 (31%)
Podiumkunsten	16 (80%)
Sectorinstututen	3 (33%)

Vooraf in de podiumkunsten (88%) zijn de organisaties risicodragend voor de WW.

## *Wachtgeldregeling*

Tot 2001 hadden ambtenaren recht op een wachtgeldregeling. Functionarissen die ambtenaar zijn gebleven sinds die tijd kunnen aanspraak maken op een wachtgeldregeling. 10 functionarissen hebben hier recht op.

Instellingsoort	N
Fondsen	2 (22%)
Musea	2 (5%)
Podiumkunsten	3 (15%)
Sectorinstututen	3 (33%)

Bij de sectorinstututen komt procentueel het meest een wachtgeldregeling voor.

## **Bonussen en winstdelingsregelingen**

### *Prestatiegelden*

De prestatiegeld betreft het door de functiehouder over 2009 daadwerkelijk ontvangen bruto individueel variabel salaris op jaarbasis. Dit bedrag is gekoppeld aan een formele bonusregeling en is vaak prestatieafhankelijk. Meestal worden er van tevoren doelstellingen (targets) vastgesteld. De uitkomsten zijn inclusief het door de functiehouder over 2009 ontvangen overige bruto individueel variabel salaris op jaarbasis. Deze vorm wordt incidenteel toegepast.

In de onderstaande tabellen geven we het aantal functionarissen per sector die prestatiebeloning heeft ontvangen en de spreiding. 1 functionaris heeft de mogelijkheid om prestatiegeld te ontvangen. In 2009 is dit echter niet uitgekeerd, waardoor we het niet hebben meegenomen in het

onderstaande vergelijk<sup>5</sup>.

Instellingsoort	N
Fondsen	0 (0%)
Musea	8 (22%)
Podiumkunsten	5 (25%)
Sectorinstituten	2 (22%)

Prestatiegelden worden het meest toegepast binnen de podiumkunsten, waarna de sectorinstituten en de musea volgen. Bij de fondsen wordt dit beloningsinstrument niet toegepast.

N=15	Min.	P25	P50	P75	Max.
Prestatiegelden	€ 606,67	€ 8.568,50	€ 10.000,00	€ 13.819,70	€ 25.872,00

### *Tantièmes/ Winstdeling*

Er is geen organisatie met een winstdelingsregeling.

### *Stock appreciation rights (SAR's) of Phantom Stock Opties*

Er worden geen Stock appreciation rights (SAR's) of Phantom Stock Opties verstrekt aan de onderzochte functionarissen.

### *Waarde van de toegekende rechten bij uitoefening (intrinsieke waarde)*

Er is geen waarde aangegeven van toegekende rechten bij uitoefening.

### *Vergoedingen bij indiensttreding*

Onderstaand staan de (eenmalige) vergoedingen die nodig zijn om een persoon aan te trekken voor de functie (arbeidsmarkttoeslag). Een voorbeeld is het af- of uitbetalen van de lopende afspraken bij een vorige werkgever.

Instellingsoort	N
Fondsen	0 (0%)
Musea	2 (5%)
Podiumkunsten	2 (10%)
Sectorinstituten	2 (22%)

Binnen de sectorinstituten is procentueel het meest een vergoeding bij indiensttreding uitgekeerd. Onderstaand geven we de spreiding weer.

N=6	Min.	P25	P50	P75	Max.
Overige toeslagen	€ 4.000	€ 4.731	€ 5.848	€ 7.188	€ 10.000

<sup>5</sup> Er is doorgerekend of de totale WNT-norm wordt overschreden bij toekenning van deze prestatiegelden. Dit is niet het geval.



De werkelijke waarnemingen zijn in vijf gevallen gelijk aan een periodesalaris.

## 2.2.1 Spreiding van beloning naar functiecategorie

Onderstaand geven we een antwoord op de vraag wat de hoogte van de bezoldiging van alle topfunctionarissen is naar functiegroep of ander personeelscategorie.

Deze hoogte is weergegeven in de vorm van een spreiding per functiecategorie. De definitie van de functies is als volgt geformuleerd:

1. Algemeen Directeur is de functie die de zakelijke en artistieke eindverantwoordelijkheid draagt;
2. Zakelijk Directeur is de functie die de zakelijke eindverantwoordelijkheid draagt, het betreft **niet** een adjunct functie;
3. Artistiek Directeur is de functie die de artistieke eindverantwoordelijkheid draagt, het betreft **niet** de uitvoerend artistiek eindverantwoordelijke.

Daarnaast hebben we een kolom toegevoegd "Algemeen directeur 2" waarin we de waarnemingen weergegeven van de functie Algemeen Directeur van instellingen die daarnaast een zakelijk en/of artistiek directeur hebben. Opvallend is dat er instellingen zijn die hebben aangegeven dat ze een zakelijk directeur hebben, terwijl er geen algemeen directeur aanwezig is.

	Algemeen directeur (N=60)	Algemeen directeur 2 (N=6)	Zakelijk directeur (N=9)	Artistiek directeur (N=6)
Min	€ 54.105	€ 111.131	€ 87.655	€ 89.631
P25	€ 100.805	€ 129.564	€ 108.338	€ 111.809
P50	€ 116.508	€ 143.162	€ 131.243	€ 132.814
P75	€ 136.441	€ 168.189	€ 143.702	€ 149.336
Max	€ 212.618	€ 194.400	€ 151.765	€ 170.797

De beloning van de algemeen directeur ligt het hoogst bij instellingen die ook een zakelijk en/of een artistiek directeur hebben. De hoogste waarneming is echter die van een algemeen directeur, zonder zakelijk of artistiek eindverantwoordelijke. Dit is verklaarbaar aangezien een toevoeging van de zakelijk én artistieke eindverantwoordelijkheid een verzwaring van de functie betekent. Een artistiek directeur wordt wat hoger beloond dan een zakelijk directeur.

## 2.3 Verhouding tot relevante instellings- of sectorkenmerken

Onderstaand geven we antwoord op de vraag wat de verhouding van de topbeloning is tot relevante instellings- of sectorkenmerken zoals bijvoorbeeld begroting, krachtenveld of bijzondere taken.

Deze sectie geeft de uitkomsten weer van de analyses naar mogelijk relevante objectieerbare instellingskenmerken en de relatie met de beloning van topfunctionarissen. Het doel van deze

analyses is het verkennen van potentiële aanwezige causale samenhang tussen deze kenmerken en het huidige beloningsniveau van topfunctionarissen<sup>6</sup>.

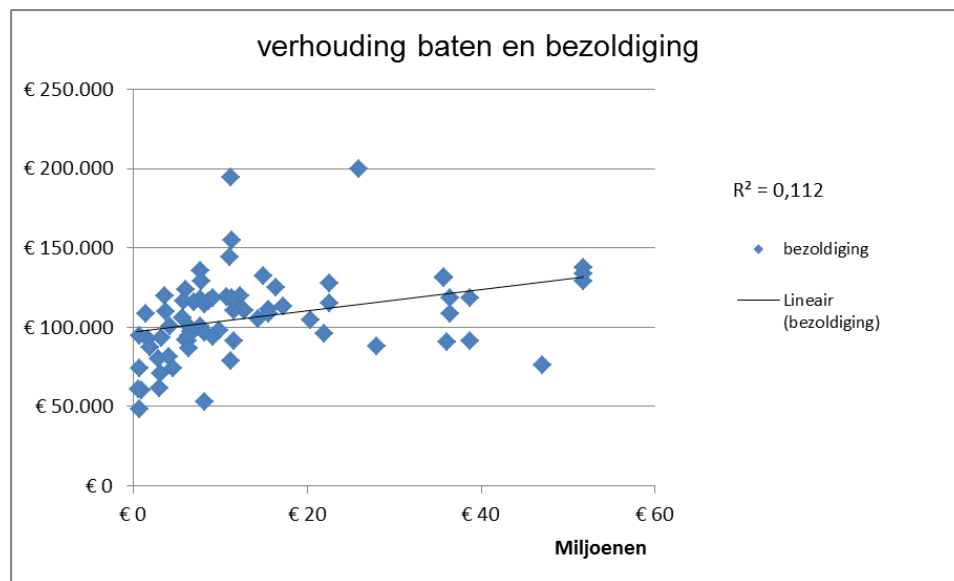
De onderzochte instellingskenmerken zijn:

- Baten van de instelling;
- Personeelsomvang (aantal medewerkers);
- Bestuursvorm.

### 2.3.1 Verhouding baten en salaris

De verantwoordelijkheid voor het aantrekken en beheren van baten, en de invloed die een directie hierop kan uitoefenen, is in de praktijk vaak een grond voor het vaststellen van de hoogte van de beloning van de betreffende functionaris.

Wij hebben de baten van de onderzochte culturele instellingen afgezet tegen de geldelijk te maken beloningsonderdelen van de betreffende topfunctionaris. De y-as geeft de salarissen weer en de x-as de totale baten van de instelling in 2009.



Bovenstaande figuur laat een diffuus beeld zien. De waarnemingen zijn erg verspreid en laat zien dat er geen duidelijke relatie is tussen baten en bezoldiging. Gezien de zeer lage  $R^2$ <sup>7</sup> concluderen

---

<sup>6</sup> Ook kwalitatieve instellingskenmerken, zoals het krachtenveld waarin de instelling opereert, kunnen van invloed zijn op het bezoldigingsniveau. Op basis van de beschikbare informatie is het echter niet mogelijk om over deze kwalitatieve aspecten generieke uitspraken te doen.

<sup>7</sup> Het kwadraat van de correlatiecoëfficiënt ( $R^2$ ) geeft weer in hoeverre de variatie in een variabele (in dit geval bezoldiging) kan worden verklaard door de relatie met een andere variabele (in dit geval baten).  $R^2$  kent een

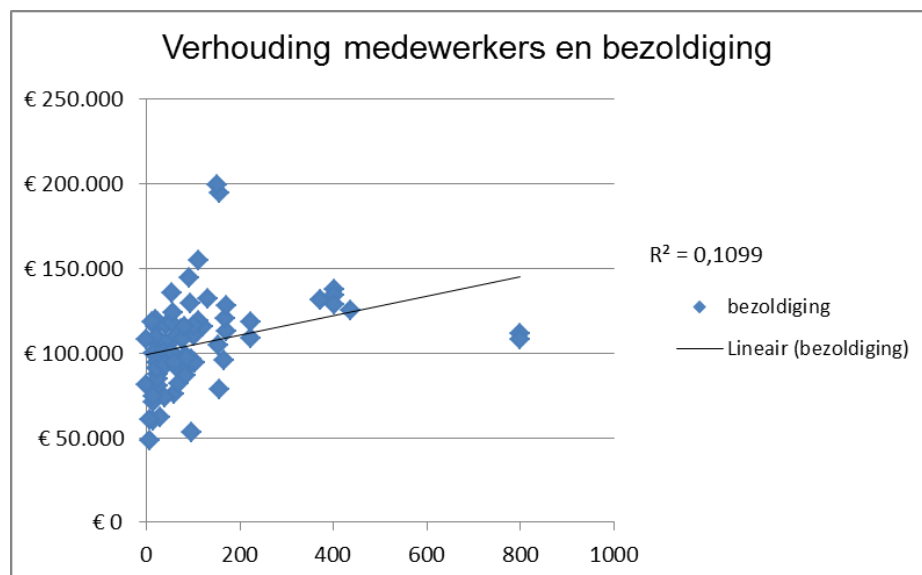
wij dat er in de huidige situatie geen verband bestaat tussen de baten van de instelling en de bezoldiging van de topfunctionaris. In de bijlage IV geven we een beeld per instellingssoort.

Bij geen van de instellingensoorten is er in 2009 een verband tussen de baten van de instelling en de hoogte van beloning van de topfunctionaris.

Baten kunnen op dit moment niet worden gezien als een onderscheidend criterium bij de vaststelling van verschillen in de bezoldiging in het onderzochte deel van de culturele sector.

### 2.3.2 Verhouding aantal werknemers en salaris

De personeelsomvang van een instelling zou theoretisch van invloed kunnen zijn op de hoogte van het salaris. De personeelsomvang betreft het aantal medewerkers, niet het aantal fte. Wij veronderstellen dat naar mate het aantal ondergeschikten toeneemt, de beloning van de topfunctionaris hoger zal zijn. Het aantal werknemers betreft het totaal van aanstellingen.



Bovenstaande figuur geeft de relatie weer tussen het aantal medewerkers in een instelling en het bezoldigingsniveau van de topfunctionaris. De y-as geeft de salarissen weer en de x-as het aantal medewerkers. Op basis van de gegeven zeer lage  $R^2$  van 0,1 kunnen wij constateren dat er in de huidige situatie geen causaal verband bestaat tussen de personeelsomvang van een instelling en het bezoldigingsniveau van de topfunctionaris.

Bij geen van de instellingensoorten is er in 2009 een verband tussen de personeelsomvang van de instelling en de beloning van de topfunctionaris. Personeelsomvang is geen kenmerk waarmee beloningsverschillen kunnen worden verklaard.

---

waarde tussen 0 en 1. Een  $R^2$  dicht bij 1 duidt op een sterk causaal verband tussen twee variabelen, in die zin dat waarden van de beide variabelen dezelfde of een tegengestelde tendens vertonen.

## 2.3.3 Relatie bestuursvorm en salaris

Topbeloning is logischerwijze voor een belangrijke mate afhankelijk van de verdeling van verantwoordelijkheden tussen het bestuur en de directie. In algemene zin is er sprake van een doorlopende schaal van intensiteit waarmee een bestuur zich met de uitvoering van de organisatie bemoeit en als gevolg waarvan een directie meer of minder beleidsruimte krijgt. De mate van ruimte noemen wij de bestuursstijl.

De bestuursstijlen kunnen grofweg worden gevat in drie bestuursvormen:

1. Raad van Toezicht – Directie
2. Bestuur
3. Bestuur – Directie

We willen benadrukken dat de feitelijke beleidsruimte van een directie per bestuursvorm kan verschillen. Echter op hoofdlijnen heeft de Directie de meeste beleidsruimte binnen een Raad van Toezicht – Directie bestuursvorm en de minste ruimte binnen een Bestuur - Directeur. Indien deze opvatting wordt toegepast op de bezoldiging, verwachten we een hogere bezoldiging bij een Raad van Toezicht – Directie bestuursvorm en een lagere bij een Bestuur - Directeur. Onderstaand geven we de uitkomsten weer.

Bestuursvorm	N	P50
Raad van Toezicht – Directie	51	€ 125.601
Bestuur – Directie	13	€ 105.027
Bestuur	8	€ 101.749
Overige bestuursvormen	4	€ 95.369

De beloning van de topfunctionarissen die (theoretisch) de meeste verantwoordelijkheid krijgt van het toezichtsorgaan (“Raad van Toezicht – directie”) is het hoogst. De ruimte om beleid te ontwikkelen door de algemeen (zakelijk en artistiek) directeur is het grootst in dit model. De bestuurlijk toezichthouder oefent haar invloed uit op afstand door enkele malen per jaar het financiële jaarverslag goed te keuren en de strategische positionering te bespreken met de algemeen directeur.

Binnen een bestuursvorm met een bestuur en een directie (“bestuur – directie”) heeft de algemeen (zakelijk en artistiek) directeur de ruimte om beleidsvoorstellen te maken. Het toezichthoudend orgaan heeft de eindverantwoordelijkheid voor het beleid van de instelling. De beloning van topfunctionarissen is hoger dan de beloning bij een bestuur en lager bij een directie met een raad van toezicht.

De bestuursvorm (“bestuur”) waarin de directie (theoretische) de minste verantwoordelijkheid krijgt kent de laagste middelste of mediane waarneming. Bij een bestuur heeft de algemeen directeur voornamelijk een uitvoerende eindverantwoordelijkheid. De verschillen zijn niet groot en de aantallen laag, waardoor deze conclusie zwak is. Deze conclusie geeft echter aan dat het bestuursmodel, in tegenstelling tot de baten en de personeelsomvang, een (zwak) onderscheidend element is in de vaststelling van de bezoldiging van de algemeen, zakelijk en artistieke directie.

De beloning van een topfunctionaris waarvan de instelling heeft ingevuld dat zij een “overige bestuursvorm” heeft, is de beloning het laagst. De verantwoordelijkheidsverdeling tussen het toezichthoudend orgaan en de directie is niet gedefinieerd waardoor we deze constatering niet kunnen verklaren.

Bijlage VI bevat een overzicht van het aantal en de hoogte van de kostenvergoeding van leden van de Raad van Toezicht.

## 2.4 Normeringsinitiatieven

Dit onderdeel beantwoordt de volgende vraag:

- Welke normeringsinitiatieven / beloningsleidraden zijn er waargenomen?

Om een antwoord te krijgen op deze onderzoeksvraag heeft een aantal verdiepende interviews plaatsgevonden. Wij hebben gesproken met vier betrokkenen uit de sector die verantwoordelijk zijn voor het vaststellen van het bezoldigingsniveau van één of meerdere topfunctionarissen. In de gesprekken lag de nadruk op de totstandkoming van de bezoldiging van de topfunctionaris binnen de eigen instelling. Verder hebben we verkend of er in de praktijk normeringsinitiatieven zijn genomen voor het bepalen van de topbeloningen in het onderzochte deel van de culturele sector.

De gesprekspartners zijn niet op de hoogte van normeringsinitiatieven voor de beloning van topfunctionarissen binnen het onderzochte deel van de culturele sector. Op dit moment wordt de beloning van topfunctionarissen vastgesteld op basis van het bellen van het eigen netwerk, het vergelijken van de functie met andere functies uit een andere, aanpalende sector, het maximaal inschalen van de functie in het loongebouw van de gehele organisatie of een vergelijk met de salariëring bij de voorgaande werkgever.

Twee van de vier gesprekspartners zijn van mening dat een beloningscode voor topinkomens wenselijk is. Het bevordert de uitlegbaarheid en zorgt voor een objectieverbaar niveau van de beloning. Daarnaast geeft een inhoudelijke discussie over de beloning van topfunctionarissen de professionaliteit van de sector weer, aldus de geïnterviewde. Volgens deze gesprekspartners zijn er op dit moment te weinig handvatten om tot een rechtvaardige en beargumenteerde beloning te komen.

Eén gesprekspartner geeft aan dat het verschil tussen de norm in de WNT en de feitelijke beloning in de praktijk zo groot is, dat de WNT überhaupt geen onderwerp is of zal worden. Ter sprake kwam dat transparantie van topinkomens in het onderzochte deel van de culturele sector ook voor een oprijvend effect van de beloning zou kunnen zorgen.

Eén geïnterviewde geeft aan dat de WNT-norm überhaupt onverstandig is. Niet zozeer de hoogte als wel de transparantie zorgt voor problemen in de sector. Transparantie zorgt voor leegloop van echt talent én een oprijvend effect tot de hoogst mogelijke norm. Het transparant maken van de beloning in de jaarverslagen maakt het voor internationaal georiënteerde instellingen gemakkelijk om talent weg te kopen. Voornamelijk op artistiek gebied waar schaarste heerst neemt het risico op leegloop toe. De overheid dient keuzes te maken voor de kwaliteit die zij wensen op cultureel gebied met bijbehorende profielen voor directie en artistiek talent. Vanuit die keuzes kan er een vergelijk worden gemaakt met instellingen waar dit talent zich bevindt.

Wanneer wij onze gesprekspartner(s) vroegen naar mogelijke kwalitatieve en kwantitatieve criteria waarop een eventuele norm gebaseerd zou kunnen zijn, werden voor de fondsen de volgende zaken genoemd. De lijst is door vier personen samengesteld en biedt daarmee beelden voor een mogelijke toekomstige discussie over een sectorspecifieke norm.

1. Wat is de zwaarte van de gegeven taak voor het ministerie?
2. Past de beloning in de beloningsstructuur van de fondsen?
3. Wat is het afbreukrisico (risico op publiciteit)?
4. Complexiteit van de eigen organisatie (bijvoorbeeld is het een fusieorganisatie, zowel structuur als culturele uitdagingen).
5. Complexiteit van de omgeving.
6. De mate waarin een positie in de markt moet worden verworven/ gezag opbouwen.
7. Mate waarin moeilijke besluiten moet worden genomen:
  - a) Subsidie-organisaties moeten meer doen voor minder subsidie;
  - b) Forse verschuiving subsidiestromen (veel afwijzingen met juridisch risico).
8. Mate waarin vernieuwingskracht nodig is:
  - a) Beleid maken.
  - b) Visie op de sector.
  - c) Actieve rol in het ondersteunen van de sector.
9. Omvang van de organisatie (in relatie tot het aantal aanvragen).
10. Budget van de organisatie (in relatie tot het aantal aanvragen).

*Voor de podiumkunsten is het beeld divers:*

1. De lange termijn resultaten zijn van belang;
  - a) Financiële wendbaarheid organisatie.
  - b) Artistieke wendbaarheid organisatie.
2. De externe positionering van de instelling.
3. Wat is het gewenste artistieke profiel:
  - a) Regionaal.
  - b) Nationaal.
  - c) Internationaal.
4. Het aantal CD-contracten.
5. Aantal bezoeken internationale podia.

*Voor de musea werden de volgende zaken genoemd:*

1. Culturele normen:
  - a) Bezoekersaantallen.
  - b) Internet bezoekersaantallen.
  - c) Bereik van juiste doelgroep.
  - d) Naamsbekendheid/ aantrekkelijkheid van de organisatie.
2. Eventuele wetenschaps normen:
  - a) Publicaties.
  - b) Citaties.
  - c) Acquisitie van externe financieringen.
3. Meer algemene aspecten:
  - a) Visie op werkveld.
  - b) De mate waarin beleid moet worden ontwikkeld.

*Voor de sectorinstituten kwamen de volgende zaken aan de orde:*

1. Omvang van de instelling.
2. Externe contacten (en het niveau daarvan).
3. Ruimte voor het maken van beleid.
4. Afbreukrisico;
  - a) Intensiteit van het contact met landelijke koepels.
  - b) Visie op de sector.

Er is een brede discussie nodig in elk van de instellingssoorten om tot begrippen te komen die leiden tot een gedragen normering. Ook is er een brede discussie gewenst om alle begrippen te voorzien van een goede definitie die herkenbaar is voor de instellingssoort.

De uitwerking van de begrippen leiden onherroepelijk tot meetbare resultaten. Als kanttekening willen we plaatsen dat de koppeling tussen resultaten en beloning niet altijd ertoe leiden dat het gewenste resultaat op lange termijn wordt behaald. Dit geldt bijvoorbeeld voor het goed meetbare (korte termijn) resultaat bezoekersaantallen. De bezoekersaantallen kunnen toenemen, terwijl het artistieke aanbod of de financiële positie tegelijkertijd op den duur verslechterd. Goede handvatten dienen integraal te worden besproken met de sector en gericht te zijn op sectorspecifieke kenmerken die ertoe leiden dat de onderzochte sector op lange termijn verbeterd. In één interview werd dit bestempeld als zijnde “reële” resultaten. Zo kunnen de bezoekersaantallen over een langere termijn worden gemeten en afgezet tegen de geboden kwaliteit en baten per bezoeker.

## 2.5 Normeringsinitiatieven andere sectoren

Dit onderdeel beantwoordt de volgende vraag:

- Zijn er relevante voorbeelden van normeringsinitiatieven in andere sectoren?

In voorbereiding op de WNT hebben enkele sectoren een beloningsnorm opgesteld.

1. Het Beloningskader Presentatoren in de Publieke Omroep (BPPO)
2. Woningbouwcorporaties

Om een beeld te schetsen van de aard en inhoud van dergelijke beloningsnormen gaan wij nader in op de beloningsnormen van de publieke omroep en de woningbouwcorporaties.

### *De publieke omroep*

Primair is het Beloningskader Presentatoren in de Publieke Omroep (BPPO) bedoeld om de beloning van presentatoren te helpen vaststellen en verantwoorden. Dat gebeurt door de directie van een landelijke publieke media-instelling.

In dit BPPO worden achtereenvolgens behandeld:

- Bepalende factoren voor het vaststellen van de functiezwaarte.
- De honoreringsschalen.
- Procedures rond de vaststelling van het honorarium door de directie van een landelijke publieke media-instelling alsmede de werkwijze van de Raad van Bestuur bij verzoeken tot afwijking van deze BPPO.
- Het contracteren anders dan op basis van een arbeidsovereenkomst c.q. een opdrachtovereenkomst onder inhouding van loonheffing en premies sociale verzekeringswetten.

Voorbeelden van de bepalende factoren zijn:

- De moeilijkheidsgraad voor de presentator bij het ontwikkelen, maken en presenteren van het programma.
- De mate van creatieve inbreng van de presentator in het programma.
- De mate van diepgang, specialistische benadering en/of zeer brede maatschappelijke kennis bij de behandeling van de onderwerpen in het programma.

Door deze factoren te beoordelen met punten ontstaat er een score die wordt gerelateerd aan een maximum bezoldiging.



## *Woningbouwcorporaties*

De sector brede beloningscode is een initiatief vooruitlopend op de WNT. De beloningscode schrijft dwingend voor welk bezoldigingsniveau van toepassing is voor een algemeen directeur van een woningbouwcorporatie.

De beloningscode bestaat uit:

- een beschrijving van de historie van de discussie omtrent beloning bij woningbouwcorporaties.
- een beschrijving van de factoren.
- een koppeling aan schalen en de bepaling van een maximum totaal jaarsalaris.
- een beschrijving van de andere arbeidsvoorwaarden.
- een bepaling van het bezoldigingsniveau van een interim bestuurder.
- een beschrijving van de te volgende procedure.

Voor het bepalen van de functiezwaarte wordt gewerkt met drie differentiërende factoren en de daaraan gekoppelde functiezwaarte-directie (FZD)-punten te weten:

- Omvang van de corporatie;
- Dynamiek in de portefeuille van verhuureenheden;
- Positie in het krachtenveld.

De optelsom van de FZD-punten is de maat voor de functiezwaarte. De functiezwaarte leidt tot een beloning.

## **2.6 Verklaringsmodel**

Dit onderdeel beantwoordt de volgende vraag:

- Welke kenmerken of andere factoren spelen een rol in de geconstateerde verschillen in beloning van topfunctionarissen?

Zowel uit de data-analyse als uit de verdiepende interviews komt naar voren dat er op dit moment geen eenduidige verklaring is voor de variatie in beloning bij topfunctionarissen in de onderzochte instellingen. De cijfermatige analyse laat zien dat er geen verband bestaat tussen de onderzochte objectieveerbare instellingskenmerken baten en personeelsomvang enerzijds en de hoogte van de beloning anderzijds. Bij de bestuursvorm zien we een zwakke correlatie. Uit gesprekken maakten wij voorts op dat beloningen in de culturele instellingen op dit moment niet of nauwelijks in relatie tot elkaar zijn onderbouwd, en er op dit moment geen normeringsinitiatieven zijn voor de vaststelling van de hoogte van de beloning.

## **2.7 Effecten normeringsinitiatieven**

We zien nu geen overschrijdingen van het WNT-maximum. Tegelijkertijd zien we dat de bezoldiging van een groot deel van de bestuurders zo ver van het maximum afligt, dat wij inschatten dat het maximumsalaris voor een groot deel van deze sector geen reëel doel is. Daarom verwachten we geen oprijvende werking. Als er een lager of gedifferentieerd sectoraal maximum af wordt

gesproken dat niet ver van de huidige bestuurderssalaries af ligt, wordt het bereiken hiervan een haalbaar streven. Met de verplichting tot openbaarmaking van alle bestuurderssalaries, die ook gaat gelden voor de cultuursector, is het een reëel gegeven dat mensen elkaar gaan overstreven en zo juist een oprijvende werking creëren.

Binnen de woningbouw en de publieke omroepen lijken de normeringsinitiatieven te hebben geleid tot een matiging en stabilisering van de topbezoldiging. De normering heeft echter de discussie omtrent de hoogte van de beloning niet gestopt. Het heeft er wel voor gezorgd dat de discussie via inhoudelijke argumenten en niet meer op basis van emotie en vermeend gevoel van marktconformiteit worden gevoerd.

De beloning kan voorts bijdragen aan een verdere professionalisering van de sector. Het biedt mogelijkheden om op de (internationale) arbeidsmarkt meer kwaliteit voor de sector te interesseren. Dit beeld komt ook terug in de afgenomen interviews. Buiten een wettelijke normering, kan de sector ook zelf initiatieven ontplooiën (onder aanvoering van het ministerie). De in het kader van dit onderzoek gevoerde gesprekken met betrokkenen hebben een aantal handvatten (p. 2.4) opgeleverd die kunnen helpen bij de totstandkoming van een dergelijk initiatief. Een breder gesprek is echter noodzakelijk.

### 3. Conclusies en aanbevelingen

Op basis van de bevindingen van het onderzoek concluderen wij het volgende:

- Geen enkele instelling overschrijdt de totale WNT-norm. Als we de gegevens uit 2009 afzetten tegen de norm in 2011 (die lager ligt dan de norm in 2009) overschrijdt geen enkele instelling de totale WNT-norm.
- In totaal zijn er negen instellingen die de norm op een onderdeel overschrijden. Er is één fonds die zich boven een onderdeel (pensioen) van de WNT bevindt. Bij de musea zijn er vijf instellingen die zich boven hetzelfde onderdeel (pensioen) bevinden. Bij de podiumkunsten zijn er twee instellingen die het eerste onderdeel van de norm (salarissen) overschrijden en één instelling (bij de podiumkunsten) overschrijdt het tweede onderdeel (onkostenvergoeding).
- Gemiddeld genomen kennen de podiumkunsten het hoogste bezoldigingsniveau. De medewerker met de hoogste bezoldiging is ook te vinden binnen de podiumkunsten.
- De sectorinstituten kennen het laagste bezoldigingsniveau.
- De spreiding van het bezoldigingsniveau van topfunctionarissen is het grootst binnen de podiumkunsten en het kleinst binnen de fondsen.
- De beloning van topfunctionarissen van culturele instellingen is maximaal 8,8 keer zoveel als de laagste beloning in de organisatie.
- Er is geen verband tussen de in dit onderzoek meegenomen objectiveerbare kenmerken van de instellingen (baten en personeelsomvang) en de hoogte van de beloning van de topfunctionarissen.
- Er is een (zwak) verband tussen de bestuursvorm en de bezoldiging. Dit verband geeft aan dat een toename in beleidsruimte van de directie de beloning van de directie verhoogt.
- Uit de gesprekken is geen eenduidig beeld ontstaan met betrekking tot de mogelijke consequenties van de WNT.
- Hoewel bezoldiging van topfunctionarissen binnen de onderzochte instellingen op dit moment geen issue is, kan een discussie er wel toe leiden dat de vaststelling van de beloning op beredeneerde en verantwoorde wijze plaatsvindt.

#### *Aanbeveling*

We verwachten dat het huidige WNT-maximum geen problemen op zal leveren. Er is geen noodzaak om een sectorspecifieke norm in te stellen. Met de sector kan worden afgesproken dat de salarisontwikkeling van bestuurders om de paar jaar wordt gemonitord. Eens per 2 á 3 jaar is afdoende. Als er een opdrijvende werking is te zien of er discussies ontstaan over de rechtvaardigheid van de hoogte van beloningen kan er worden overwogen om sectorspecifieke afspraken te maken.

## Bijlagen

## Bijlage I

### Vragenlijst

**Naam Organisatie:**

Wat is de personeelsomvang?

- a. Omvang vaste formatie uitgedrukt in fte
- b. Omvang flexibele formatie uitgedrukt in fte
- c. Totaal aantal medewerkers

Wat is het bestuursmodel?

Geef een toelichting indien u overig heeft ingevuld

Ontvangen leden van de RvB/ RvT kostenvergoeding?

Zijn er de afgelopen drie jaar (2007, 2008, 2009)  
gouden handdrukken uitgekeerd?

Zo ja, bij hoeveel functiehouders?

Uitkering gouden handdruk

Uitkering kantonrechtersformule

**LET OP: de vragen betreffen de arbeidsvoorwaarden en regelingen in 2009**

Functietitel:

Functietypering:

Geboortedatum:

Datum in dienst:

Geslacht:

Parttime percentage:

Vergoedingen bij indiensttreding:

In hoeveel periodes wordt het salaris uitbetaald?

Wat is het percentage vakantiegeld?

Over hoeveel periodes wordt het vakantiegeld berekend?

Is er sprake van een vaste gratificatie/ eindejaarsuitkering?

Zo ja, welke?

Hoeveel bedraagt deze uitkering?

Wordt er vakantiegeld berekend over deze vaste gratificatie/ eindejaarsuitkering?

Is er sprake van een **andere** vaste gratificatie/ eindejaarsuitkering?

Zo ja, welke?

Hoeveel bedraagt deze uitkering?

Wordt er vakantiegeld berekend over deze vaste gratificatie/ eindejaarsuitkering?

Hoeveel vakantiedagen worden er bij fulltime dienstverband jaarlijks toegekend?  
Hoeveel ADV/ ATV dagen worden er toegekend op basis van fulltime dienstverband?  
Hoeveel uur omvat de volledige arbeidsduur per week?

*Periodiek betaalde beloningen (op basis van een fulltime dienstverband):*

Vast fulltime salaris per periode (peildatum 31-12-2009):

Arbeidsmarkttoeslag per periode:

Netto onkostenvergoeding per periode:

Collectief variabel salaris:

Individueel uitgekeerd at target variabel salaris:

Individueel uitgekeerd incidenteel variabel salaris:

Individueel at target variabel salaris:

*Vergoedingen in natura*

Medische verzorging (zoals bijdrage aan ziektekostenpremie):

Terbeschikkingstelling van huisvesting voor privégebruik:

WOZ waarde huisvesting (laatste berekening gemeente):

Eigen bijdrage huisvesting:

Percentage OV vergoeding:

Reiskosten vergoeding:

Terbeschikkingstelling van leaseauto voor privé gebruik:

Cataloguswaarde:

Normbedrag leaseauto:

Eigen bijdrage leaseauto:

Terbeschikkingstelling telefoon voor privé gebruik:

Laagrentende leningen:

Waarde van de leningen:

*Beloningen betaalbaar op termijn*

Pensioenlasten werkgever:

Langdurig verlof/ sabbaticals:

Beloning i.v.m. een regeling voor vervroegde uitkering, zoals VUT en prepensioen:

Jubileumuitkering:

Bijdrage werkgever arbeidsongeschiktheidsverzekering (of aanvullingen daarop):

Aanvullingen op sociale uitkering (behalve beëindiging dienstverband):

*Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband*

Afvloeiingsregeling/ Golden Parachute regeling:

Is uw organisatie risicodragend voor de WW-uitkering?

Hoeveel maanden worden er uitgekeerd?

Kan de functiehouder aanspraak maken op een wachtgeldregeling?

*Overig*

Loonbelasting over de verleende aandelenopties

Tantième/ winstdeling

Stock appreciation rights (SAR's) of Phantom Stock Options

Waarde van de toegekende rechten bij uitoefening (intrinsieke waarde)



## Bijlage II

Onderzochte instellingen

## Fondsen

Stichting Fonds voor Beeldende Kunsten, Vormgeving en Bouwkunst  
Mondriaan Stichting  
Stichting Nederlands Fonds voor de Film  
Stichting Stimuleringsfonds voor Architectuur  
Stichting Nederlands Letterenfonds  
Nederlands Literair Productie en Vertalingenfonds  
Stichting Nederlands Fonds voor Podiumkunsten+  
Stichting Fonds voor Cultuurparticipatie

## Musea

Stichting Afrika Museum  
Stichting Rijksmuseum voor Volkenkunde  
Stichting Rijksmuseum van Oudheden  
Stichting tot beheer en instandhouding van Teylers Museum  
Stichting Paleis Het Loo Nationaal Museum  
Stichting Museum Catharijneconvent  
Stichting het Geld- en Bankmuseum  
Stichting Rijksmuseum Twenthe  
Stichting Koninklijk Kabinet van Schilderijen Mauritshuis  
Stichting Van Gogh Museum  
Stichting Nederlands Scheepvaartmuseum Amsterdam  
Stichting tot Beheer van het Museum Boerhaave  
Stichting Kröller-Müller Museum  
Stichting Joods Historisch Museum  
Stichting Het Nederlands Openluchtmuseum  
Stichting het Rijksmuseum Amsterdam  
Stichting tot Beheer van Huis Doorn  
Stichting Rijksmuseum het Zuiderzeemuseum  
Stichting Keramiekmuseum Het Princessehof  
Stichting Rijksmuseum Muiderslot  
Stichting Haags Historisch Museum (De Gevangenpoort)  
Stichting Museum Slot Loevestein  
Stichting tot exploitatie van het Rijksbureau voor Kunsthistorische Documentatie  
Nederlands Letterkundig Museum en Documentatiecentrum  
Stichting Hollandsche Schouwburg  
Stichting Nederlands Centrum voor Biodiversiteit Naturalis  
Stichting Museum van het Boek / Museum Meermanno-Westreenianum  
Stichting Het Nederlands Persmuseum

Stichting Nederlands Fotomuseum  
Stichting Amstel 218  
Stichting Nederlands Filmmuseum

## **Podiumkunsten**

Stichting Het Brabants Orkest  
Stichting Het Gelders Orkest  
Stichting Koninklijk Concertgebouworkest  
Stichting Limburgs Symphonie Orkest  
Stichting Het Nationale Ballet  
Stichting Nationale Reisopera  
Stichting Nederlands Dans Theater  
Stichting Nederlands Philharmonisch Orkest  
De Nederlandse Opera  
Stichting Noord Nederlands Orkest  
Stichting Orkest van het Oosten  
Stichting Het Residentie Orkest  
Stichting Rotterdams Philharmonisch Orkest  
Stichting Het Ned Ballet- en Symfonieorkest Holland Symfonia  
Stichting Nederlands Architectuurinstituut  
Stichting Theater Instituut Nederland  
Stichting Virtueel Platform  
Stichting Nederlands Muziek Instituut  
Stichting Premsela  
Stichting Kunstfactor  
Muziek Centrum Nederland  
Stichting Erfgoed Nederland  
Vereniging van Openbare Bibliotheken in Nederland

## Bijlage III

**Gebruikte termen en definities**

## *Instellingssoorten*

Het onderzoek is uitgevoerd onder de langjarig gefinancierde instellingen op grond van artikel 4b en 4c van de Wet op het Specifiek Cultuurbeleid. Binnen deze instellingen maakt het ministerie een onderscheid tussen de fondsen, musea, podiumkunsten en sectorinstututen. In bijlage 2 staat een overzicht van de onderzochte instellingen.

## *Bezoldiging*

Het ministerie heeft enkele definities vooraf beschreven. Het begrip bezoldiging sluit zoveel mogelijk aan op de definitie zoals die naar verwachting in de wetgeving zal worden opgenomen. De hierin opgenomen definitie van de bezoldiging vindt zijn basis in artikel 383c BW boek 2 titel 9:

[...] Het bedrag van de bezoldigingen, met inbegrip van de pensioenlasten, en van de andere uitkeringen voor de gezamenlijke bestuurders en gewezen bestuurders en, afzonderlijk, voor de gezamenlijke commissarissen en gewezen commissarissen. De vorige zin heeft betrekking op de bedragen die in het boekjaar ten laste van de rechtspersoon zijn gekomen. Indien de rechtspersoon dochtermaatschappijen heeft of de financiële gegevens van andere maatschappijen consolideert, worden de bedragen die in het boekjaar te hunnen laste zijn gekomen, in de opgave begrepen. Een opgave die herleid kan worden tot een enkele natuurlijke persoon mag achterwege blijven.

Met uitzondering van de laatste zin is [de bovenstaande passage] [...] tevens van toepassing op het bedrag van de leningen, voorschotten en garanties, ten behoeve van bestuurders en commissarissen van de rechtspersoon verstrekt door rechtspersoon, zijn dochtermaatschappijen en de maatschappijen waarvan hij de gegevens consolideert. Opgegeven worden de nog openstaande bedragen, de rentevoet, de belangrijkste overige bepalingen en de aflossingen gedurende het boekjaar.

De bezoldiging bestaat uit 4 onderdelen:

1. Periodiek betaalde beloningen.
2. Beloningen betaalbaar op termijn.
3. Uitkeringen bij beëindiging van het dienstverband.
4. Winstdelingen en bonusbetalingen.

Elk van de onderdelen is verder gedefinieerd met behulp van de begrippen benoemd in de onderstaande tabel:

Periodiek betaalde beloningen	Beloningen betaalbaar op termijn	Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	Winstdelingen en bonusbetalingen
Vast fulltime periodesalaris	Pensioenlasten werkgever	Afvoeiingsregelingen/ Golden parachute regelingen	Tantièmes/ winstdeling
Vakantiegeld	Langdurig verlof/sabbaticals		Stock Appreciation Rights (SAR's) of Phantom Stock Opties
Vaste gratificatie/ eindejaarsuitkering	Beloning i.v.m. een regeling voor vervroegde uitkering, zoals VUT en prepensioen		Waarde van toegekende rechten bij uitoefening (intrinsieke waarde)
Medische verzorging	Jubileumuitkeringen		Vergoedingen bij indiensttreding
Terbeschikkingstelling huisvesting	Arbeidsongeschiktheidsverzekering (of aanvullingen daarop)		Collectief variabel salaris
Terbeschikkingstelling auto (mede) voor privégebruik	Recht op aanvulling van sociale uitkering (behalve bij beëindiging dienstverband)		Individueel variabel salaris
Terbeschikkingstelling telefoon voor privégebruik			
Laagrentende leningen			
Netto onkostenvergoeding			
Loonbelasting over de verleende aandelenopties			
Arbeidsmarkttoeslag			
Reiskostenvergoedingen			
NB1. Voor zover de werkgever op grond van een wettelijk voorschrift premies is verschuldigd voor een werknemersverzekering of een volksverzekering, worden deze in bovenstaande definitie buiten beschouwing gelaten.			
NB2. De beloningen betaalbaar op termijn die betrekking hebben op beëindiging van het dienstverband maken onderdeel uit van de uitkeringen wegens beëindiging van het dienstverband.			

## *Afvloeiingsregeling/ Golden parachute regelingen*

In sommige arbeidsovereenkomsten wordt vastgelegd hoe te handelen in een eventuele situatie van gedwongen ontslag. Een dergelijke regeling wordt doorgaans aangeduid als "golden parachute".

## *Arbeidsmarkttoeslag*

De (eenmalige) vergoedingen die benodigd zijn om een persoon aan te trekken voor de functie (arbeidsmarkttoeslag). Een voorbeeld is het af- of uitbetalen van de lopende afspraken bij een vorige werkgever.

## *Arbeidsongeschiktheidsverzekering (of aanvullingen daarop)*

Het betreft een bijdrage van de werkgever om de werknemer (aanvullend) te verzekeren tegen inkomstenverlies bij arbeidsongeschiktheid.

## *BBRA*

In het Bezoldigingsbesluit Burgerlijke Rijksambtenaren 1984 (BBRA) is de bezoldiging, de vakantieuitkering, de eindejaarsuitkering en het verstrekken van toelagen voor de ambtenaar geregeld.

## *Beloning i.v.m. een regeling voor vervroegde uitkering, zoals VUT en prepensioen*

Het betreft een bijdrage van de werkgever die het vervroegen van het pensioen mogelijk maakt. Vroeg pensioen is een aanvullende vorm van pensioen waardoor een werknemer al voor de pensioengerechtigde leeftijd met pensioen kan gaan.

### *- Collectief variabel salaris*

Het variabele deel van het salaris dat collectief wordt vastgesteld en is uitgekeerd in 2009.

## *Factor*

Het verhoudingsgetal tussen de bezoldiging van de topfunctionarissen en het loongebouw.

## *Individueel variabel salaris/ prestatiegelden*

Het door de functiehouder over 2009 daadwerkelijk ontvangen bruto individueel variabel salaris op jaarbasis. Dit bedrag is gekoppeld aan een formele bonusregeling en is vaak prestatieafhankelijk. Meestal worden er van tevoren doelstellingen (targets) vastgesteld. De uitkomsten zijn inclusief het door de functiehouder over 2009 ontvangen overige bruto individueel variabel salaris op jaarbasis. Deze vorm wordt incidenteel toegepast.

## *Jubileumuitkeringen*

De bijdrage van de werkgever aan het vieren van een jubileum van de werknemer.

## *Laagrentende leningen*

Een verstrekking van een (renteloze) lening van de werkgever waardoor de werknemer een voordeel geniet.

## *Langdurig verlof/ sabbaticals*

De bijdrage van de werkgever aan een langdurig verlof of een sabbatical.

## *Loonbelasting over de verleende aandelenopties*

Het betreft de belasting op het loon dat wordt geheven over de verleende aandelenopties.

## *Loongebouw*

Het samenstel van salarisgroepen (salarisschalen) in relatie tot elkaar en de verhouding binnen een loonschaal.

## *Max.*

Maximale verkregen waarde van de geanalyseerde beloningen.

## *Medische verzorging*

Een werkgeversbijdrage voor de medische verzorging of verzekering van de functionaris.

## *Min.*

Minimale verkregen waarde van de geanalyseerde beloningen.

## *Netto onkostenvergoeding*

Een vergoeding voor onkosten die in verband met uitoefening van de functie worden gemaakt. Het betreft kostensoorten zoals representatie, werkkleding, consumpties onderweg en/of vakliteratuur.

## *P25 of 25<sup>e</sup> percentiel*

25% van de waarnemingen is gelijk aan of lager dan het genoemde bedrag.

## *P50 of Mediaan*

50% van de waarnemingen is gelijk aan of lager dan het genoemde bedrag.

## *P75 of 75<sup>e</sup> percentiel*

75% van de waarnemingen is gelijk aan of lager dan het genoemde bedrag.

## *Pensioenlasten werkgever*

De bijdrage van de werkgever aan de pensioenvoorziening van de werknemer.

## *Recht op aanvulling van sociale uitkering (behalve bij beëindiging dienstverband)*

Een bijdrage of verzekering die ertoe leidt dat sociale uitkeringen verhoogd worden tot een bepaald percentage van het laatst verdiende loon.



## *Reiskostenvergoeding*

De vergoeding die wordt gegeven voor de gemaakte reiskosten. Vaak wordt dit uitgekeerd op basis van een afsprakenstelsel (bijvoorbeeld een vaste vergoeding op basis van een bepaald aantal kilometers).

## *Stock Appreciation Rights (SAR's) of Phantom Stock Opties*

Dit zijn beloningen waarvan de waarde afhankelijk is van de waarde van (fictieve) aandelen of vergelijkbare rechten, zoals certificaten van aandelen.

## *Tantièmes/ winstdeling*

Een regeling waarbij een bepaald deel (meestal percentage) van de winst van de instelling wordt uitgekeerd aan de functionaris.

## *Terbeschikkingstelling auto (mede) voor privégebruik*

De cataloguswaarde van een auto die door de werkgever ter beschikking wordt gesteld aan de medewerker (ook voor privé gebruik).

## *Terbeschikkingstelling huisvesting*

De WOZ-waarde van de huisvesting die ter beschikking wordt gesteld aan de functionaris.

## *Terbeschikkingstelling telefoon voor privégebruik*

Het betreft hier de terbeschikkingstelling van een telefoon voor privégebruik.

## *Topfunctionaris*

De bestuurders, de hoogst leidinggevende functionarissen, of het hoogste managementniveau van een instelling. Ten behoeve van dit onderzoek heeft de term ook betrekking op de artistieke leiding.<sup>8</sup>

## *Vakantiegeld*

Een vergoeding die jaarlijks wordt uitgekeerd ten behoeve van de vakantie, meestal uitgedrukt in een percentage van het jaarsalaris.

## *Vast fulltime periodesalaris*

Het salaris dat per periode is ontvangen in 2009, vaak uitgekeerd per maand, omgerekend naar een fulltime dienstverband (van 36 uur)<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Het betreft dan functies zoals 'artistiek directeur', niet de artistieke leiding in de uitvoerende zin (zoals bijvoorbeeld een dirigent).

<sup>9</sup> De werkweek van 36 uur is in de praktijk een papieren werkelijkheid aangezien een algemeen directeur niet wordt beoordeeld op zijn of haar aanwezigheid, maar op de positionering en duurzaamheid van de instelling.

# Berenschot

## *Vaste gratificatie/ eindejaarsuitkering*

Een vaste vergoeding of gratificatie dat bovenop het jaarsalaris wordt uitgekeerd, meestal uitgedrukt in een percentage van het jaarsalaris.

## *Vergoedingen bij indiensttreding*

Het betreffen (eenmalige) vergoedingen die benodigd zijn om een persoon aan te trekken voor de functie (arbeidsmarkttoeslag). Een voorbeeld is het af- of uitbetalen van de lopende afspraken bij een vorige werkgever.

## *Waarde van toegekende rechten bij uitoefening (intrinsieke waarde)*

Dit betreft de werkelijke waarde die vrij komt bij uitoefening van rechten zoals aandelen.

## *Werknemer*

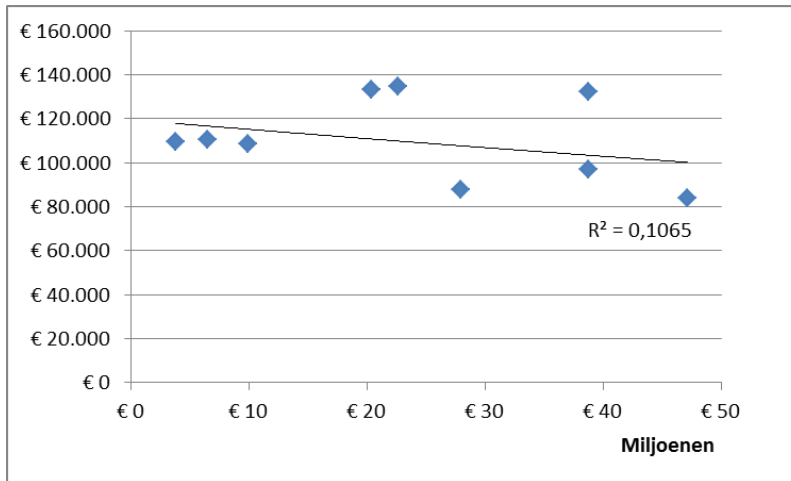
Alle soorten aanstellingen: vast, tijdelijk en inhuur.

## Bijlage IV

**Verhouding baten en bezoldiging**

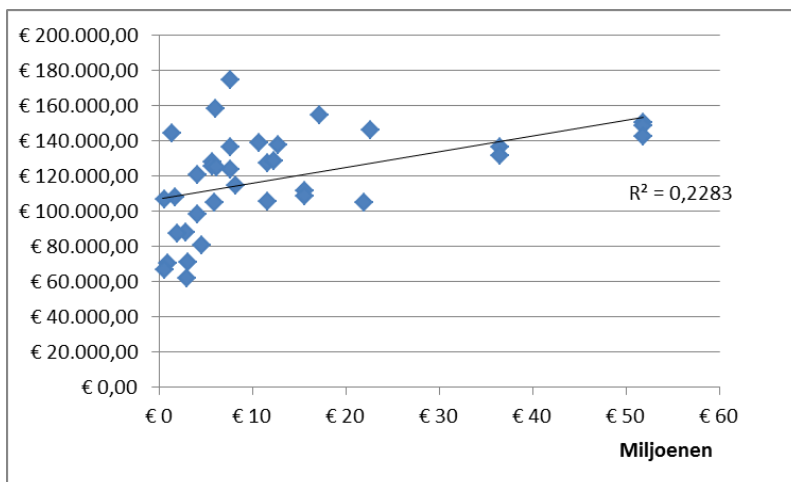
In aansluiting op paragraaf 2.3.1 beschrijven we onderstaand per instellingssoort welk verband er is tussen de baten en de beloning.

## Fondsen



De  $R^2$  is dusdanig laag dat we concluderen dat er geen verband is tussen de bezoldiging en de baten.

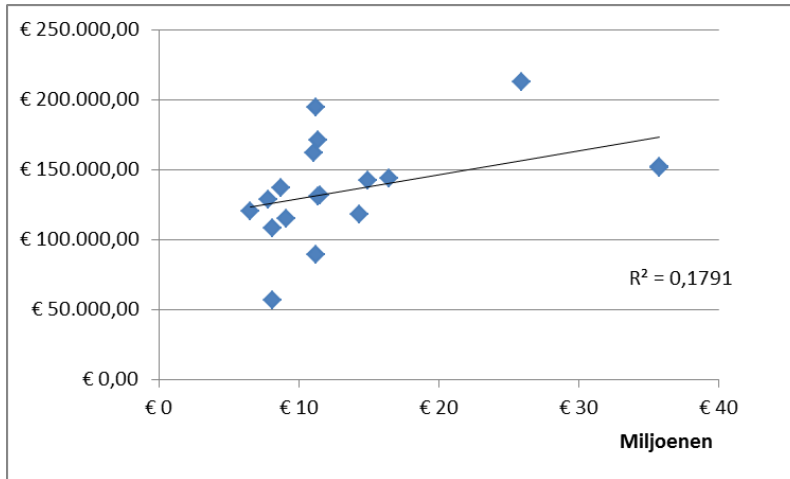
## Musea



Ook bij de instellingssoort musea is de  $R^2$  is dusdanig laag dat we concluderen dat er geen verband is tussen de bezoldiging en de baten.

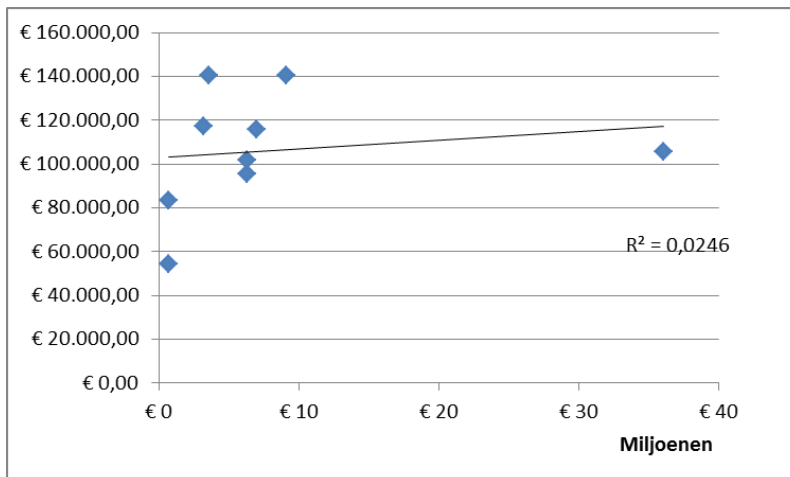
## Podiumkunsten

# Berenschot



Bij de podiumkunsten is hetzelfde beeld waar te nemen.

## Sectorinstituten



Ook de sectorinstituten kennen geen verband tussen de baten en de beloning.

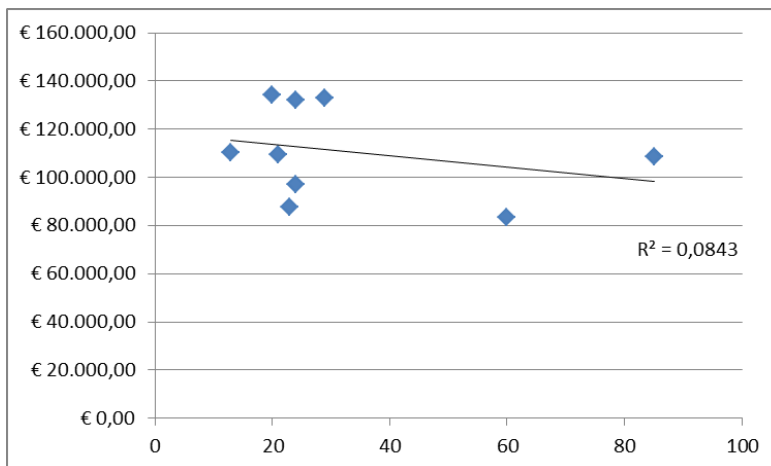
## Bijlage V

**Verhouding medewerkers en beloning**

In aansluiting op paragraaf 2.3.2 beschrijven we onderstaand per instellingssoort welk verband er is tussen de baten en het aantal medewerkers.

## Fondsen

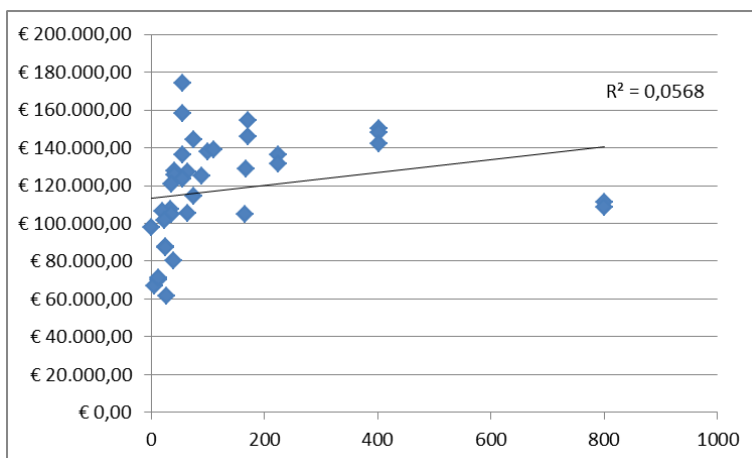
Het verband tussen de personeelsomvang en de bezoldiging binnen de fondsen ziet er als volgt uit.



De  $R^2$  is dusdanig laag dat we concluderen dat er geen verband is tussen de bezoldiging en de baten.

## Musea

Binnen de musea is het volgende verband waar te nemen.

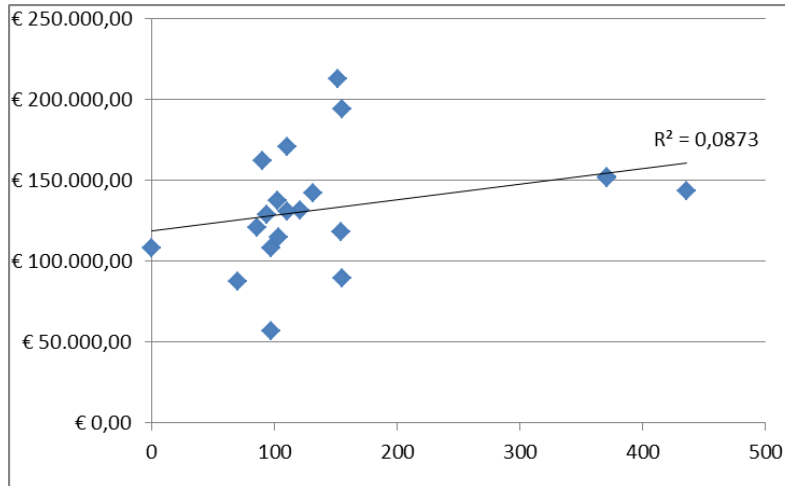


Ook binnen de musea is er geen verband tussen de personeelsomvang en de bezoldiging.

## Podiumkunsten

In een grafiek ziet het verband tussen de personeelsomvang en de bezoldiging er als volgt uit.

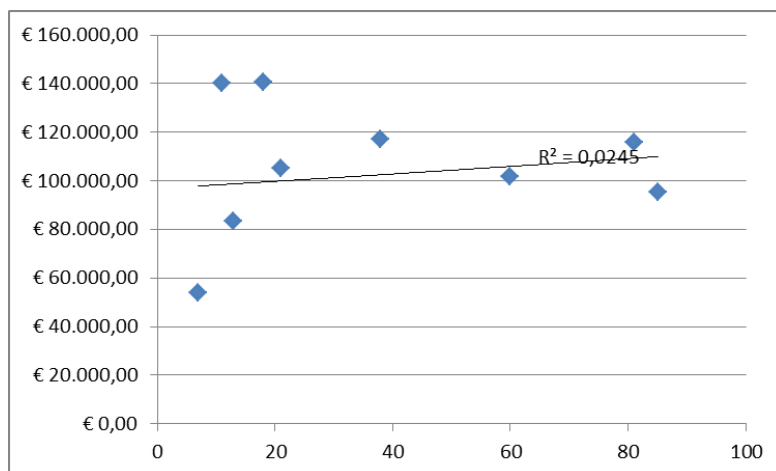
# Berenschot



Ook hier is er geen verband tussen de (totale) personeelsomvang en de totale bezoldiging.

## Sectorinstituten

Onderstaand geven we de bezoldiging weer binnen de sectorinstituten afgezet tegen de personeelsomvang.





## Bijlage VI

**Kostenvergoeding Raad van Toezicht**

Leden van de Raad van Toezicht ontvangen geen salaris. Wel ontvangen zij een kostenvergoeding. Dit wordt ook wel vacatiegeld genoemd. Een minderheid van de onderzochte organisaties keren kostenvergoeding uit aan de leden van de Raad van Toezicht. 25% (16) van de onderzochte organisaties keren dit uit. Er zit echter tussen de organisatie categorieën een groot verschil. Zeven van de negen fondsen keren een kostenvergoeding uit. Vier van de negen sectorinstituten en vijf van de 31 musea geven dit aan de leden van de raad van toezicht. Bij de podiumkunsten is er geen organisatie die een kostenvergoeding uitkeren.

Fondsen	N = 7 (78%)
Musea	N = 5 (16%)
Podiumkunsten	N = 0
Sectorinstituten	N = 4 (44%)

In totaal ontvangen 76 leden van de Raad van Toezicht kostenvergoeding. Een ruime meerderheid, bijna 91%, ontvangt maximaal 2.500 euro per jaar.

Kostenvergoeding per jaar	€ 0 – € 2.500	€ 2.500 – € 5.000	€ 5.000 – € 10.000	€ 10.000 – € 15.000	€ 15.000 – € 25.000	> € 25.000
Aantal	69	5	1	0	1	0