



## **Sectorbrede beloningscode**

**Bestuurders Woningcorporaties**

Uitgegeven door : Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW)  
en Het Directeurencontact

Ontwerp : Coers en Roest ontwerpers bno | drukkers BV, Arnhem





# INHOUDSOPGAVE

<b>Voorwoord</b>	5
Voorwoord Commissie Beloning Bestuurders Woningcorporaties	5
<b>1. Inleiding</b>	8
1.1 Achtergrond	8
1.2 Commissie, opdracht en aanpak	8
1.3 Opzet van de code	10
<b>2. Positionering van de sectorbrede beloningscode</b>	11
2.1 Doelstelling van de code	11
2.2 Status van de code	12
2.3 Werkingssfeer van de code	12
<b>3. De beloning en functiezwaarte</b>	14
3.1 Functiezwaarte	14
3.2 Hoogte van de beloning	19
3.3 Variabele beloning	21
3.4 Aanspraken bij beëindiging	22
<b>4. Secundaire arbeidsvoorwaarden</b>	23
<b>5. De interim-bestuurder</b>	24
<b>6. Vaststellen en het openbaar maken van de beloning</b>	25
6.1 Vaststellen van de beloning	25
6.2 Openbaar maken van de beloning	26



## INHOUDSOPGAVE (vervolg)

<b>7. De toetsingscommissie</b>	27
<b>8. Onderhoud van de beloningscode</b>	28
<b>Bijlagen</b>	29
I. Samenstelling van Commissie Beloningscode Bestuurders Woningcorporaties	29
II. Tabellen vast jaarinkomen bij werken met variabele beloning	30
III. Model arbeidsovereenkomst	32

17 Mei 2010





## VOORWOORD COMMISSIE BELONING BESTUURDERS WONINGCORPORATIES

Belonen blijft een beladen begrip in onze samenleving. Over de hoogte van het inkomen werd vroeger niet gesproken. Nu is transparantie en openbaarheid de nieuwe norm met als doel matiging van beloning. In de praktijk is gebleken dat transparantie vaak een opdrijvend effect heeft gehad. Dat is dan weer reden is voor maatschappelijke verontwaardiging, dan wel de roep om regelgeving. Er ligt nu een wetsvoorstel normering uit publieke middelen gefinancierde beloning topfunctionarissen (WNT) ter advisering bij de Raad van State. In afwijking van het advies van de zogenaamde Commissie Dijkstal wordt in dit wetsvoorstel een streng regime voorgesteld voor de coöperatiesector. Een sector die zich laat kenmerken door grote maatschappelijke impact en veel maatschappelijke activiteiten en verantwoordelijkheid, en door betrokken en gemotiveerde medewerkers en bestuurders die zich bewust zijn van hun maatschappelijke opdracht. Dat is ook de hoofdreden geweest om niet te wachten op wetgeving inzake beloning, maar zelf het initiatief te nemen om ook op het gebied van belonen van bestuurders aan te sluiten bij de maatschappelijke norm.

Na een periode van verzelfstandiging van de woningcorporaties, ruimte voor eigen beleid, grote dynamiek op de woningmarkt en dus ook van ontwikkeling in de beloning van bestuurders is de maatschappelijke aandacht ook op deze sector gericht. En ook hier bleek, dat belonen veel opvattingen kent, vooral waar het de hoogte van de beloning betreft. In de sector van de woningcorporaties is daar al veel aandacht aan geschonken. Sinds het eerste advies over arbeidsvoorwaarden en beloning door de commissie Peters tien jaar geleden, is intussen een arbeidsvoorwaardenregeling voor corporatiebestuurders drie keer herijkt. Voor het laatst in 2006. Er was gerichte aandacht voor een verantwoord beloningsstelsel (logica, opbouw, functiezwaarte, objectiviteit) en in toenemende mate ook voor een juiste toepassing van dat stelsel. Dit laatste is van groot belang. Telkens weer blijkt dat het toepassen van afspraken geen sinecure is. Onjuiste toepassing, afwijken van regels en vooral uitschieters bij afwijking wakkeren het maatschappelijke debat aan. Van een discussie over de logica en de juiste uitgangspunten van het stelsel of over een goede toepassing verschuift de discussie naar de moraliteit van de beloning. Wat mag de bestuurder in een bepaalde sector verdienen? Wat is redelijk en aanvaardbaar? Het politieke en maatschappelijke debat wordt vaak niet gedomineerd door heldere en logische argumenten. Afhankelijk van de politieke lading van het debat, verdienen gezagsdragers en bestuurders al gauw te veel. Zo is in de afgelopen vijf jaar veel gesproken over een rechtvaardige beloning van politieke ambtsdragers (ministers/staatsecretarissen). Snelle en nuchtere, op feiten gebaseerde besluitvorming, bleek moeilijk.

In dit politieke klimaat heeft de woningcorporatiesector de keuze gemaakt om opnieuw kritisch te kijken naar het bestaande beloningssysteem. Er is in 2009 een grondige evaluatie gedaan en zowel de bestuurders als de toezichhouders hebben die evaluatie van conclusies voorzien. Deze conclusies zijn vergelijkbaar en versterken elkaar. Daarnaast groeide de opvatting, mede op basis van maatschappelijke ontwikkelingen, dat opnieuw naar de maatschappelijke context moet worden gekeken. Niet alleen naar feiten, cijfers en waarderingscriteria maar juist ook naar de plaats en positie van een bestuurder in de maatschappij. Zowel van de kant van de toezichhouders (VTW) als van de kant van Het Directeurencontact is met overtuiging gekozen om een kleine commissie van deskundige en betrokken personen te vragen om in een relatief korte periode een bindend advies tot stand te brengen. Over de werkwijze van de commissie en dit advies leest u verder meer. Het werken met de commissie Beloningscode was motiverend door de inzet van alle betrokkenen. In korte tijd bleek het mogelijk heldere lijnen te trekken. Wat ik graag wil onderstrepen is, dat in die besprekingen van de commissie duidelijk is geworden dat niet alleen een verantwoord beloningssysteem nodig en nuttig is, maar ook een maatschappelijk verantwoorde beloningsnorm. Die pas je dan ook gewoon toe. De unanimitie hierover in de commissie, zegt duidelijk iets over de verantwoordelijkheidsopvatting van partijen. In die zin zijn werkgever en werknemer samen verantwoordelijk voor een goede balans en een maatschappelijk verantwoorde uitkomst! Gegeven de bewust gekozen korte tijdsperiode is afgezien van een totale herziening van het beloningssysteem. Wel zijn nu al afspraken gemaakt over het vervolg, aansluitend op de verwachte herziening van de positionering van woningcorporaties.

## **Beloningscode**

In het voorliggende advies is bewust gekozen voor die (kern)wijzigingen die in de huidige situatie noodzakelijk zijn. Kernpunten van dit advies zijn:

- Het is een verplichtende beloningscode. Afspraken die in deze code zijn vastgelegd, worden simpelweg toegepast.
- De woningcorporaties kiezen voor een maatschappelijk verantwoorde salarisnormering. Afwijken van het maximum in deze norm kan alleen na toestemming van een toetsingscommissie. Deze toetsingscommissie heeft tot taak om, streng en rechtvaardig, het aantal afwijkingen tot een minimum te beperken.
- Het beloningssysteem wordt vereenvoudigd en verhelderd.
- De positie van interim bestuurders, aanspraken bij beëindiging van het dienstverband met bestuurders en een helder arbeidscontract worden in dit advies geregeld.
- In het licht van de discussie over de positionering van woningcorporaties, zoals die wordt gevoerd rond de herziening van de woningwet en de nieuwe Europese richtlijnen, is een fundamentele herziening van de uitgangspunten voor de loonlijn en de systematiek voor het bepalen van de functiezwaarte als vervolgstap afgesproken.

Met dit advies heeft de commissie een resultaat bereikt dat aansluit bij een maatschappelijk verantwoorde beloningsnorm. De effectiviteit wordt gediend door helderheid en transparantie. Voor een goed resultaat is dit advies niet genoeg.

Het bewijs moet in de praktijk geleverd worden. Dat wil zeggen dat toezichthouders en bestuurders dit advies ook daadwerkelijk moeten doorvoeren. De verbinding met de governance code van VTW en Aedes zal zeker helpen. Een minister van WWI die de verantwoordelijkheid van de sector (h)erkent, kan de regeling als een voor de hele sector geldende regeling vaststellen. Naleving is dan extra geborgd.

De manier waarop de betrokken partijen in het werk van de commissie naar elkaars argumenten en afwegingen hebben willen luisteren, geeft de overtuiging dat de sector een en ander ook in praktijk gaat brengen. Niet alleen omdat het kan, maar ook omdat het moet. Of nog beter, omdat adeldom verplicht, juist in een sector met zoveel actieve maatschappelijke ondernemingen.

Anton Westerlaken  
*Voorzitter*



## 1. INLEIDING



### 1.1 ACHTERGROND

Sinds januari 2000 valt de functie van directeur-bestuurder (verder: bestuurder) van een woningcorporatie niet meer onder de CAO van de branche. De Commissie Peters I heeft destijds een advies voor de arbeidsvoorwaarden voor bestuurders van woningcorporaties opgesteld. Deze arbeidsvoorwaardenregeling van Peters I is in 2002 geëvalueerd door de Commissie Peters II. De evaluatie heeft in 2004 geleid tot een nieuwe adviesregeling van de Commissie Izeboud. In 2006 is de adviesregeling door de Commissie Thung verduidelijkt, leidend tot de herziene versie van de adviesregeling Izeboud in april 2006.

In deze periode ontwikkelde zich ook het denken over de rol van de Raad van Commissarissen, waaronder de rol als werkgever van de bestuurder. Dat vond onder andere zijn vertaling in de governance code voor woningcorporaties die in het najaar van 2006 door Aedes vereniging van woningcorporaties (verder: Aedes) en de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (verder: VTW) is vastgesteld.

De governance code stelt dat de Raad van Commissarissen de structuur en hoogte van de beloning van bestuurders bepaalt met inachtneming van de aanbevelingen van het advies arbeidsvoorwaarden statutair directeuren woningcorporaties (het advies van de Commissie Izeboud) en de toepasselijke wet- en regelgeving. De governance code kent verder bepalingen voor de verslaglegging over het beloningsbeleid en de daadwerkelijk betaalde beloning aan bestuurders. De governance code heeft de status van 'pas toe of leg uit'. Ook de adviesregeling Izeboud kende dit uitgangspunt.

In 2009 is de adviesregeling Izeboud in opdracht van Aedes en de VTW geëvalueerd. De uitkomsten hebben doen besluiten de adviesregeling aan te passen. De evaluatie en de maatschappelijke discussie over de beloning van de top van maatschappelijke ondernemingen hebben bovendien doen besluiten de adviesregeling om te vormen in een meer dwingende beloningscode en de minister te verzoeken om de beloningscode algemeen verbindend te verklaren.



### 1.2 COMMISSIE, OPDRACHT EN AANPAK

De VTW en Het Directeurencontact (vereniging van bestuurders bij woningcorporaties die bij Aedes aangesloten zijn) hebben in januari 2010 samen de Commissie Beloningscode





Bestuurders Woningcorporaties (BBW) ingesteld met als opdracht een voorstel te doen voor omvorming van de adviesregeling Izeboud in een sectorbrede beloningscode, rekening houdend met de uitkomsten van de evaluatie van de adviesregeling Izeboud en aansluitend bij de eisen van deze tijd. Voor de samenstelling van de commissie wordt verwezen naar bijlage I.

Samenvattend luidde de opdracht “Maak een eenvoudige, beter toepasbare en transparante beloningscode voor bestuurders in de corporatiesector, op basis waarvan de werkgever, de Raad van Commissarissen, een gepaste beloning voor de bestuurder(s) kan vaststellen. Met deze nieuwe beloningscode moet het mogelijk zijn kwalitatief goede bestuurders voor corporaties als maatschappelijke ondernemingen aan te kunnen blijven trekken.”

Het tijdsbestek voor de commissie was beperkt. De commissie werd gevraagd rond april haar advies uit te brengen.

De bestaande adviesregeling Izeboud was voor de commissie het vertrekpunt. Bekeken is waar aanpassingen nodig zijn. Er is vooral gekeken naar heldere en goed toepasbare regels voor:

- het niveau van de loonlijn in de beloningscode met aan de ‘onderkant’ een verantwoorde aansluiting bij het loonniveau in de CAO Woondiensten en aan de ‘bovenkant’ de aansluiting bij een maatschappelijk aanvaardbaar maximum;
- het periodiek herijken van het loonniveau;
- het werken met variabele beloning;
- aanspraken bij beëindiging van het dienstverband;
- de secundaire arbeidsvoorwaarden;
- de status van de beloningscode;
- een overgangsregeling.

De commissie heeft er bewust voor gekozen om de Izeboud-regeling niet rigoureuus om te vormen. Dat geldt met name voor het bepalen van de functiezwaarte van bestuurders en de uitgangspunten van het loonniveau. De commissie is van mening dat het met het oog op de lopende discussie over de positionering van woningcorporaties (nieuwe Europese richtlijnen en herziening van de woningwet) niet zinvol is om een dergelijke exercitie *nu* uit te voeren. De commissie adviseert daarom de volgende stappen.

- Nu onderhavige gewijzigde beloningscode voor bestuurders van woningcorporaties vaststellen met als ingangsdatum 1 juli 2010. Deze code is vereenvoudigd, sluit beter aan bij huidige maatschappelijke opvattingen over de beloning van bestuurders van maatschappelijke ondernemingen en heeft een verplichtend karakter.

- De vervolgstap is een fundamentele herziening van de uitgangspunten voor de loonlijn en de systematiek voor het bepalen van de functiezwaarte in het licht van een mogelijk veranderende positie van woningcorporaties in de samenleving.
- In dat licht moet de onderhavige beloningscode worden gezien als tussenstap naar verdergaande toegankelijkheid in het gebruik en verdergaande aansluiting bij wat maatschappelijk als verantwoord wordt gezien.

Kenmerkend voor onderhavige beloningscode als tussenstap naar een ingrijpendere herziening zijn: het principe ‘pas toe’ in plaats van ‘pas toe of leg uit’ en maximering van de beloning in aansluiting op de zogenaamde Balkenendenorm waarvan alleen na toestemming van een daartoe in te stellen toetsingscommissie mag worden afgeweken. Deze toetsingscommissie zal criteria ontwikkelen die moeten borgen dat toestemming voor een beloning boven het maximum een uitzondering is.

Al werkend aan de beloningscode hebben de commissieleden contact gehouden met leden van hun ‘achterban’, te weten toezichthouders en bestuurders.

Onderhavige beloningscode behoeft de goedkeuring van de VTW en Het Directeurencontact, die ‘eigenaar’ van de code zijn, alvorens zij in werking kan worden gesteld.

## 1.3 OPZET VAN DE CODE

In hoofdstuk 2 worden de status en de werkingssfeer van de code aangegeven.

Daarna treft u in hoofdstuk 3 het kernstuk van de code aan, namelijk de bepalingen voor de beloning zelf: functiezwaarte en hoogte van de beloning, periodieke herijking van de loonlijn, variabele beloning en aanspraken bij beëindiging van het dienstverband.

In hoofdstuk 4 worden bepalingen voor de secundaire arbeidsvoorwaarden toegevoegd.

Verdere adviezen voor secundaire arbeidsvoorwaarden treft u aan in de model-arbeids-overeenkomst die als bijlage III is toegevoegd.

De code richt zich ook op interim-bestuurders. Bepalingen voor interim-bestuurders vindt u in hoofdstuk 5.

Daarna zijn in hoofdstuk 6 bepalingen opgenomen voor de wijze waarop de Raad van Commissarissen te werk hoort te gaan bij het vaststellen van de beloning conform deze code en voor het afleggen van verantwoording hierover.

Afwijking van het beloningsniveau boven het maatschappelijk aanvaardbaar maximum van de code, is alleen toegestaan na toestemming van de toetsingscommissie.

Bepalingen voor de toetsingscommissie vindt u in hoofdstuk 7.

Tot slot geeft de commissie in hoofdstuk 8 adviezen voor het onderhoud van de beloningscode.



## 2. POSITIONERING VAN DE SECTORBREDE BELONINGSCODE



### 2.1 DOELSTELLING VAN DE CODE

#### **Eenvoudig en transparant richting geven en beheersen**

De behoefte aan een beloningscode moet worden gezien tegen de achtergrond van een brede maatschappelijke discussie waarin wordt aangedrongen op een beloning van de top die zowel rekening houdt met de zwaarte van de functie van de bestuurder en de arbeidsmarkt, alsook met maatschappelijke opvattingen over het belonen van topfunctionarissen bij maatschappelijke ondernemingen.

Daarbij wordt primair een beroep gedaan op de Raad van Commissarissen, die de arbeidsvoorwaarden van de bestuurder vaststelt, en van wie bij het toepassen van de beloningscode objectiviteit en doortastendheid worden verwacht. Er wordt ook een beroep gedaan op de bestuurder, van wie maatschappelijke sensitiviteit wordt verwacht, niet alleen bij het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van de corporatie, maar ook als het om zijn/haar beloning gaat. De samenleving wil kritisch over de schouders mee kunnen kijken, zowel bij het beoordelen van de beloningscode zelf, alsook bij het toepassen daarvan bij de afzonderlijke corporaties. Dat stelt eisen aan de inzichtelijkheid en transparantie van de code en de verslaggeving over de toepassing daarvan.

#### **Voor de Raad van Commissarissen**

De Raad van Commissarissen bepaalt de arbeidsvoorwaarden van de bestuurder en moet daarbij rekening houden met de zwaarte van de functie, de markt waar de potentiële bestuurder wordt gerekruteerd en de maatschappelijke normen en waarden. Dat is lastig, zeker als er spanning tussen de verschillende afwegingen is. De sectorbrede beloningscode heeft als doel de Raad van Commissarissen daarbij te ondersteunen. In de voorliggende code is gezocht naar een goede balans tussen enerzijds eenduidige, strakke kaders en anderzijds ruimte voor een beloning op maat van de individuele situatie.

Tegenover de ruimte om eigen keuzes te maken, staat transparantie en verantwoording over de gemaakte keuzes. De Raad van Commissarissen moet de gemaakte keuzes kenbaar maken in de jaarverslaggeving en kunnen verantwoorden.

#### **Voor externen**

De sectorbrede beloningscode heeft ook als doel de samenleving en de overheid die zich door de samenleving aangesproken weet, inzicht te geven in de rationaliteit van de beloningscode en de redelijkheid en zorgvuldigheid van de toepassing daarvan in de praktijk. De code is daarom goed toegankelijk.

## 2.2 STATUS VAN DE CODE

Het uitgangspunt 'pas toe of leg uit' van de adviesregeling Izeboud wordt voor onderhavige beloningscode vervangen door 'pas toe'. Afwijking van de beloningscode is niet toegestaan. Het maatschappelijk aanvaardbare maximum van de beloning van bestuurders in aansluiting op de zogenaamde Balkenendenorm kan alleen in zeer uitzonderlijke gevallen en alleen na toestemming van de "Toetsingscommissie Beloning Bestuurders Woningcorporaties" worden overschreden. (In hoofdstuk 7 wordt verder op de toetsingscommissie ingegaan).

## 2.3 WERKINGSSFEER VAN DE CODE

### Bestuurders

De code geldt voor alle bestuurders van woningcorporaties voor wie die functie de hoofd-functie is. Zij geldt ook voor bestuurders ad interim. De specifieke beloningsregels voor bestuurders ad interim zijn opgenomen in hoofdstuk 5.

De code is niet van toepassing op titulair directeuren, ook niet op titulair directeuren die functioneren in een zogenaamde drie-lagen-structuur.<sup>1</sup> Voor de titulair directeuren geldt de CAO Woondiensten.

### Moment van in werking treden

Onderhavige beloningscode treedt met ingang van 1 juli 2010 in werking.

Vanaf het moment van inwerking treden, moeten nieuwe arbeidsovereenkomsten met bestuurders van woningcorporaties conform deze beloningscode worden afgesloten.

### Omgaan met bestaande arbeidsovereenkomsten

Voor arbeidsovereenkomsten die op het moment dat de code van kracht wordt reeds bestaan, gelden de volgende overgangsbepalingen.

- De inhoud van de dan bestaande arbeidsovereenkomst wordt op basis van het geldende arbeidsrecht gerespecteerd. De daarin opgenomen afspraken over de beloning en secundaire arbeidsvoorwaarden blijven gehandhaafd, tenzij partijen overeenkomen de arbeidsovereenkomst aan te passen en over te gaan op toepassing van deze nieuwe beloningscode.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Drie-lagen-structuur: Raad van Commissarissen + bestuur bestaande uit meerdere personen die deze functie als nevenfunctie vervullen + eventueel een titulair directeur. Bij een vereniging kan er nog een vierde laag zijn, namelijk de Algemene Ledenvergadering.

<sup>2</sup> Overigens is het mogelijk dat in de arbeidsovereenkomst zelf afspraken zijn gemaakt over het aanpassen van de overeenkomst: welke aanpassingen en in welke gevallen.

- Ook bij een arbeidsovereenkomst die voor het inwerking treden van de beloningscode is afgesloten, gaat de betreffende Raad van Commissarissen na hoe daarin gemaakte afspraken zich verhouden tot deze code.
- Als de beloning en/of overige arbeidsvoorwaarden volgens de bestaande arbeidsovereenkomst afwijken van deze nieuwe beloningscode treden Raad van Commissarissen en bestuurder met elkaar in overleg om te bespreken of deze afspraken bijstelling behoeven. Van beide partijen wordt verwacht dat zij handelen vanuit het besef van hun maatschappelijke positie en voorbeeldfunctie.
- In het geval de bestaande beloning van een bestuurder hoger is dan de beloning die volgens deze nieuwe beloningscode van toepassing is, gaat de Raad van Commissarissen na of – met in acht nemen van de te respecteren afspraken van de bestaande arbeidsovereenkomst – het bevroren van de huidige beloning mogelijk is.
- Als een bestaande arbeidsovereenkomst wordt opgebroken, moet de onderhavige beloningscode worden toegepast, dan wel moet de overeenkomst zoveel mogelijk aan de regelingen van deze beloningscode worden aangepast. Het uitbreiden met of inruilen van afspraken die niet in overeenstemming met deze beloningscode zijn, is niet toegestaan.
- Bij verlenging van een bestaande arbeidsovereenkomst als bestuurder met dezelfde rechtspersoon blijven de bestaande afspraken van kracht, tenzij partijen overeenkomen de overeenkomst aan te passen en over te gaan tot toepassing van de gehele beloningscode of delen daarvan. Ook hier geldt dat het uitbreiden met of inruilen van afspraken die niet in overeenstemming met deze beloningscode zijn, niet is toegestaan.
- Dwingende regels van het arbeidsrecht gaan uiteraard te allen tijde voor.

## 3. DE BELONING EN FUNCTIEZWAARTE

### 3.1 FUNCTIEZWAARTE

De hoogte van de beloning van de bestuurder is gebaseerd op de zwaarte van zijn/haar functie, die wederom verband houdt met de zwaarte van de woningcorporatie.<sup>3</sup>

Voor het bepalen van de functiezwaarte wordt gewerkt met drie differentiërende factoren en de daaraan gekoppelde functiezwaarte-directie-punten, de zogenaamde 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.<sup>4</sup>

In onderstaande tabel is aangegeven hoe de drie differentiërende factoren zijn gewogen. De weging geeft inzicht in de onderlinge zwaarte van de differentiërende factoren. De genoemde percentages zijn al verdisconteerd in de FZD-punten per factor en hoeven dus niet meer verrekend te worden.

Differentiërende factor	Wegingsfactor
Aantal verhuureenheden	30%
Dynamiek vastgoedportefeuille	
- Percentage verhuureenheden in transitie	15%
- Vastgoedwaarde verhuureenheden in transitie	25%
Positie in het krachtenveld	30%
Totale bestuursfunctie	100%

De Raad van Commissarissen stelt de functiezwaarte van een bestuurder vast door:

- eerst per differentiërende factor te bepalen hoeveel FZD-punten voor de betreffende corporatie gelden;
- dan het aantal FZD-punten voor de differentiërende factoren op te tellen;
- op basis daarvan te bepalen welke functieschaal voor de bestuurder van toepassing is.

<sup>3</sup> De regels voor het vaststellen van de functiezwaarte zijn gebaseerd op de zogenaamde Hay-methode die in de Izeboud-regeling voor het eerst is toegepast.

<sup>4</sup> Overigens is het mogelijk dat in de arbeidsovereenkomst zelf afspraken zijn gemaakt over het aanpassen van de overeenkomst: welke aanpassingen en in welke gevallen.

### a. Differentiërende factor: omvang van de corporatie

De maatstaf voor de omvang van de corporatie is het feitelijke aantal verhuureenheden dat de corporatie in beheer heeft en waarvoor zij tevens het exploitatierisico draagt. Een verhuureenheid wordt gedefinieerd conform de definitie die het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) hanteert. Die definitie geeft onder meer aan, hoe bezit als bijvoorbeeld garages en maatschappelijk vastgoed moet worden meegerekend.

Totaal aantal verhuureenheden	< 1.500	1.500 - 2.500	2.500 - 5.000	5.000 - 10.000	10.000 - 30.000	30.000 - 50.000	> 50.000
FZD-punten	75	95	120	150	190	240	300

### b. Differentiërende factor: dynamiek van vastgoedportefeuille

De mate van dynamiek in de bestaande portefeuille van verhuureenheden, het beheren en ontwikkelen van de vastgoedportefeuille, heeft effect op de bestuurlijke en managerial complexiteit voor de functie van de bestuurder. Een groot percentage van verhuureenheden in transitie drukt op de financiële stabiliteit (de mate van het financiële risico) en draagkracht van de organisatie (veel investeren in verhouding tot gegarandeerde opbrengsten). Daarmee wordt de functie van bestuurder in de aansturing en beheersing van de organisatie complexer. Deze factor wordt uitgedrukt in twee deelfactoren<sup>5</sup>: aantal eenheden in ontwikkeling en vastgoedwaarde in ontwikkelen.

Percentage koop-/ verhuur-eenheden in transitie	< 2%	2-5%	5-8%	8-12%	> 12%
FZD-punten	40	55	75	105	150

De dynamiek wordt uitgedrukt in het percentage verhuureenheden dat zich ten opzichte van het totale aantal verhuureenheden in een proces van herstructurering bevindt, zijnde ingrijpende verbetering, sloop, aan- en verkoop, dan wel nieuwbouw.

Voor het bepalen van het percentage wordt uitgegaan van een gemiddelde om incidentele effecten te voorkomen. Het gaat om het gemiddelde van het percentage verhuureenheden dat in elk jaar van de afgelopen vier jaar en de komende drie jaar 'in beweging' is (geweest). Bijzondere situaties kunnen een andere referentieperiode noodzakelijk maken (bijvoorbeeld terugkijken is niet mogelijk of fusie).

Gehanteerd worden de volgende definities:

- Herstructurering en ingrijpende verbetering: het aantal verhuureenheden waarin een investering is/wordt gedaan die hoger is dan 15 procent van de verzekerde waarde. IJkpunt is het moment van oplevering.

<sup>5</sup> Voor het vaststellen van de categoriegrenzen voor beide deelfactoren is uitgegaan van Mutaties in het woningbezit periode 2002 tot en met 2005 (uit: Trendbericht IPW, Deloitte, 2004).

- Sloop, aan- en verkoop: ijkpunt is het (geprognosticeerde) moment van daadwerkelijke effectuering.
- Nieuwbouw: ijkpunt is het (verwachte) moment van oplevering.
- Voor nog niet gerealiseerde plannen moet het steeds gaan om projecten waarvoor (aantoonbaar) bestuurlijke goedkeuring is verleend (intern geaccordeerd en extern gecommuniceerd).

Een verhuureenheid in transitie wordt slechts één maal geteld (zie de momenten zoals hiervoor aangegeven) en niet meerdere jaren achter elkaar.

Vastgoedwaarde behorend bij het aantal VHE in transitie	< 5%	5-10%	10-15%	15-20%	20-25%	> 25%
FZD-punten	65	85	110	145	190	250

De dynamiek wordt uitgedrukt in het waardebelang van de verschillende (des)investeringsactiviteiten met betrekking tot verhuureenheden die zich in een proces bevinden van herstructurering, ingrijpende verbetering, vernieuwing, sloop, aan- en verkoop, ontwikkeling en nieuwbouw. Bij de waardebepaling wordt uitgegaan van verzekerde waarde.

Ook hier wordt voor de waardebepaling uitgegaan van een gemiddelde om 'incidentele effecten' te voorkomen. Concreet gaat het om het gemiddelde van de investeringen dat in elk jaar van de afgelopen vier jaar en de komende drie jaar worden gedaan, uitgedrukt in een percentage van de verzekerde waarde van de totale vastgoedportefeuille.

Ook hier is het de bedoeling dat de verhuureenheden in transitie met de daarbij horende verzekerde waarde één maal worden geteld (niet jaren achtereen dezelfde eenheden).

Daarom de volgende definities:

- Herstructurering en ingrijpende verbetering: de kosten van (des)investeringen in bestaand bezit bij een investering die hoger is dan 15 procent van de verzekerde waarde. Ijkpunt is het moment van oplevering.
- Sloop: de kosten van sloop en eventuele bijkomende kosten zoals sanering en verhuiskostenvergoedingen met als ijkpunt het (geprognosticeerde) moment van daadwerkelijke sloop.
- Aankoop van vastgoed: daadwerkelijke investering met als ijkpunt het moment van juridisch transport.
- Verkoop: de kosten verbonden aan verkoop van verhuureenheden. Ijkpunt is het (geprognosticeerde) moment van daadwerkelijke verkoop.
- Nieuwbouw: daadwerkelijke (des)investering (zonder inbrengwaarde eigen grond et cetera) met als ijkpunt het (verwachte) moment van oplevering.
- Voor nog niet gerealiseerde plannen moet het steeds gaan om projecten waarvoor bestuurlijke goedkeuring is verleend (intern geaccordeerd en extern gecommuniceerd).



De vastgoedwaarde voor een verhuureenheid in transitie wordt slechts één maal geteld (zie de momenten zoals hiervoor aangegeven) en niet meerdere jaren achter elkaar.

### **c. Positie in het krachtenveld**

Deze factor representeert enerzijds de inspanning die de corporatie in de omgeving moet leveren om de eigen strategische doelen te realiseren. Het gaat met name om het managen van de relatie met betrokken stakeholders. Anderzijds wordt met deze factor de druk gepresenteerd die op de corporatie rust om een leidende positie te (blijven) nemen: uiteenlopende (bijzondere) doelgroepen en problemen aanpakken en nieuwe aanpakken entameren. Die druk kan ontstaan door de problematiek in de omgeving en/of door het feit dat de corporatie zich als voorloper heeft geprofileerd en op die rol wordt aangesproken (noblesse oblige). Deze factor is geoperationaliseerd in twee kenmerken: omgevingstypering en marktinvoed.

#### **Omgevingstypering**

De grootte van het gebied waarin de organisatie daadwerkelijk werkzaam is, is uitgedrukt in het aantal inwoners dat het werkgebied omvat. Het werkgebied kan uit een of meer (deel)gemeenten bestaan.

#### **Marktinvoed**

De positie van de corporatie in het werkgebied wordt onderscheiden naar 'marktleider' en 'marktvolger'.

Een marktleider neemt een duidelijke voortrekkersrol in: door in concurrentie voorop te lopen of in een omgeving zonder (veel) concurrentie pro-actief en innovatief te zijn.

Ter illustratie worden enkele kenmerken van een marktleider genoemd. Een marktleider heeft meerdere van dergelijke kenmerken:

- In een omgeving met meerdere corporaties is de corporatie de eerste/belangrijkste partij die door gemeenten en stakeholders wordt aangesproken als het gaat om volkshuisvestelijke vraagstukken.
- De corporatie hoort vergeleken met andere corporaties in de branche tot voorloper als het gaat om nieuwe PMC's en het wijze waarop problemen worden aangepakt.
- De corporatie wordt geconfronteerd met grote maatschappelijke en soms ook bijzondere uitdagingen zoals zeer problematische wijken, krimp et cetera en pakt die voortvarend op.

Positie in krachtenvelden		FZD-punten
Omgevingstypering	Marktinvoed	
Niet-stedelijk werkgebied ≤ 14.000 inwoners in landelijke omgeving	Laag	75
	Hoog	95
Niet-stedelijk werkgebied 14.000-24.000 inwoners in grootstedelijke omgeving	Laag	95
	Hoog	120
Stedelijk werkgebied 24.000-100.000 inwoners Buiten grootstedelijke omgeving	Laag	120
	Hoog	150
Stedelijk werkgebied 100.000-150.000 inwoners in grootstedelijke omgeving	Laag	150
	Hoog	190
Dicht-verstedelijkt werkgebied 150.000-375.000 inwoners in grootstedelijke omgeving	Laag	190
	Hoog	240
Grote stadsagglomeratie ≥ 375.000 inwoners	Laag	240
	Hoog	300

Als een corporatie in meerdere omgevingen opereert, kies dan voor het puntenaantal behorend bij de meest complexe omgeving. De hierbij geldende marktinvoed wordt vervolgens gekozen, en dat leidt tot het aantal FZD-punten op deze factor. Omgevingen worden dus NIET bij elkaar opgeteld. Er is dus één niveau bepalend voor het aantal FZD-punten en dat is het niveau behorend bij de meest complexe omgeving en de marktinvoed die men in die omgeving heeft.

Er zijn verschillende omstandigheden denkbaar die keuzen nodig maken. Een voorbeeld is een corporatie die in een grootstedelijk gebied ligt en daarop relatief hoog scoort. Het feitelijke werkgebied van die corporatie kan echter in een minder complexe omgeving liggen. Dan is er reden het aantal punten op dat onderdeel lager in te stellen. Het omgekeerde is ook mogelijk. Een regionaal werkende corporatie in niet-stedelijk gebied kan in een dermate complexe markt werken dat dit reden is een hoger aantal punten te kiezen dan 'rechttoe rechtaan' uit de tabel blijkt. Daarbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan een (grote) regionaal werkende corporatie die in een of meer kleine steden en meerdere dorpen actief is.

### Funcatiegroep

De optelsom van het aantal FZD-punten bepaalt de functiegroep waarin de betreffende bestuurder zich bevindt.

Funcatiegroep	Zwaarte van bestuursfunctie in FZD-punten
A	225 tot 267
B	267 tot 316
C	316 tot 374
D	374 tot 442
E	442 tot 523
F	523 tot 618
G	618 tot 730
H	730 tot 862
I	862 of meer

## 3.2 HOOGTE VAN DE BELONING

De functiegroep waarin een bestuurder zich bevindt, bepaalt de bandbreedte waarbinnen de Raad van Commissarissen het totaal jaarinkomen van de bestuurder kan vaststellen (zie onderstaande tabel).

### Het *totaal jaarinkomen* bestaat uit de volgende componenten

- Het *totaal vast jaarinkomen* bestaand uit de jaarlijks terugkomende vaste inkomenscomponenten als 12 maandsalarissen, eventuele 13<sup>e</sup> maand, eventuele eindejaarsuitkering en de vakantietoeslag.
- Indien met *variabele beloning* wordt gewerkt (zie paragraaf 3.3.): de maximaal haalbare variabele beloning in het betreffende jaar.
- Indien de werkgeversbijdrage aan het opbouwen voor een voorziening ten behoeve van *beloningen betaalbaar op termijn (pensioenvoorzieningen) hoger is dan gebruikelijk* (zie hoofdstuk 4): de meerkosten van de werkgever.

Het totaal jaarinkomen gaat uit van een fulltime dienstverband en wordt in geval van een parttime dienstverband navenant verlaagd.

Beloning voor het vervullen van een (bestuurlijke) functie bij verbonden rechtspersonen of van een (bestuurlijke) functie qualitate qua bij een andere organisatie, is daarbij inbegrepen.

De beloningsbedragen in onderstaande tabel zijn *bruto-bedragen* per 1 juli 2010 en betreffen het *totaal jaarinkomen*.

Funcatiegroep	Zwaarte van bestuurder in FZD-punten	Brandbreedte totaal jaarinkomen in €	
A	225 tot 267	48.036 - 68.623	
B	267 tot 316	56.115 - 80.164	
C	316 tot 374	65.736 - 93.909	
D	374 tot 442	76.992 - 109.988	
E	442 tot 523	90.334 - 129.049	
F	523 tot 618	106.128 - 151.612	
G	618 tot 730	124.736 - 178.194	
H	730 tot 862	146.612	188.000 <sup>6</sup>
I	862 of meer	172.481	

De bandbreedtes in de tabel zijn gebaseerd op de feitelijke beloning van bestuurders (directeuren) in de zogenaamde Algemene Markt Nederland, met als peildatum 1 juli 2009. Van deze referentiegroep maken zowel bedrijven als maatschappelijke ondernemingen deel uit. Binnen deze referentiemarkt is het mediaanniveau gekozen. Daarmee wordt gekozen voor een verantwoorde aansluiting van de 'onderkant' van het loonniveau in deze code op het loongebouw in de CAO-Woondiensten. Aan de 'bovenkant' is aangesloten bij wat voor een maatschappelijke onderneming aanvaardbaar wordt geacht, waarbij ook naar de zogenaamde Balkenendenorm is gekeken<sup>6</sup>.

Bij het vaststellen van de beloningspositie van de bestuurder binnen de bandbreedte van de van toepassing zijnde functieschaal kunnen verschillende overwegingen een rol spelen, zoals zwaarte van de corporatie (aan de onderkant of aan de bovenkant van de functieschaal), de relevante werkervaring en competenties van de bestuurder, de arbeidsmarkt et cetera.

### **Toestemming voor beloning boven het maatschappelijk aanvaardbare maximum**

In uitzonderlijke gevallen is een beloning boven het in de voorgaande tabel aangegeven maatschappelijk aanvaardbare maximum (€ 188.000) mogelijk. Die hogere beloning behoeft toetsing van de toetsingscommissie. Daartoe dient de Raad van Commissarissen

<sup>6</sup> Voor de bovengrens van de loonlijn is aansluiting gezocht bij wat voor een maatschappelijke onderneming aanvaardbaar wordt geacht. Indicaties voor het maatschappelijk aanvaardbare maximum (de Balkenendenorm) zijn gezocht in het voorstel voor de WNT (Wet normering uit publieke middelen gefinancierde beloning topfunctionarissen) en de jaarlijkse opgave van de beloning waarboven volgens de WOPT (Wet openbaarmaking uit publieke middelen gefinancierde topinkomens) verantwoording moet worden afgelegd. Ook is gekeken naar het maximum voor de bestuurdersbeloning in andere sectoren van maatschappelijke ondernemingen, zoals de zorg.

een gemotiveerd verzoek bij de toetsingscommissie in. Alleen na toestemming van de toetsingscommissie is een beloning boven het maatschappelijk aanvaardbaar maximum mogelijk. Deze toetsingscommissie zal criteria ontwikkelen die moeten borgen dat toestemming voor een beloning boven dit maximum een uitzondering is. Zie hoofdstuk 7 voor een beschrijving van de toetsingscommissie.

### **Bestuursmodel**

Bij een meerhoofdig bestuur kan voor een eventuele voorzitter en moet voor de leden een reductiepercentage worden toegepast. Een reductie van de beloning bij een meerhoofdig bestuur is redelijk vanwege verlichting van de functie. Het reductiepercentage is minimaal 5% en maximaal 20%. Binnen deze grenzen is het aan de Raad van Commissarissen om het reductiepercentage te bepalen dat past bij de bestuursstructuur waarvoor de Raad van Commissarissen kiest.

### **Herijking van het loonniveau**

De salarisschalen in deze code worden jaarlijks per 1 januari herijkt op basis van de ontwikkeling van het loonniveau van de algemene markt voor bestuurders (directeuren) in Nederland (peildatum jaarlijks juli). Dat is de markt op basis waarvan ook de hiervoor genoemde salarisschalen zijn bepaald. De eerstvolgende herijking vindt plaats per 1 januari 2011 op basis van de ontwikkelingen in de algemene markt voor bestuurder (directeuren) in de periode juli 2009 – juli 2010. Als de ontwikkeling van de lonen in de algemene markt voor bestuurders (directeuren) sterker is gestegen dan de loonontwikkeling van de CAO-Woondiensten in dezelfde referentieperiode, wordt de loonstijging van de CAO-Woondiensten gekozen voor de herijking van het loonniveau in de code.

Voor de herijking van het maatschappelijk aanvaardbaar maximum van de gehele loonlijn (per 1 juli 2010 is dat volgens de tabel op voorgaande pagina € 188.000), worden indicaties gezocht bij relevante wet- en regelgeving en het maximum van de bestuurdersbeloning in andere maatschappelijke sectoren.

De ontwikkeling van het totaal jaarinkomen van een bepaalde bestuurder is een besluit van de betreffende Raad van Commissarissen en staat los van de jaarlijkse herijking van de salarisschaal.

## **3.3 VARIABELE BELONING**

De Raad van Commissarissen kan met de bestuurder afspraken maken over het werken met variabele beloning. De Raad van Commissarissen hoeft deze mogelijkheid niet te benutten.

De variabele beloning is altijd prestatieafhankelijk. De te behalen prestaties en de wijze waarop de gerealiseerde prestaties worden beoordeeld, worden vooraf tussen Raad van Commissarissen en bestuurder overeengekomen. Bij het beoordelen van de gerealiseerde prestaties heeft de Raad van Commissarissen het laatste woord.

De variabele beloning mag niet meer dan 20% van het totaal jaarinkomen bedragen. Bij het werken met variabele beloning wordt het vaste jaarinkomen verlaagd, zodat vast jaarinkomen en maximum variabele beloning (eventueel met de meerkosten voor de werkgever in verband met een voorziening ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn) samen het totaal jaarinkomen bedragen zoals vastgesteld langs de spelregels genoemd in paragraaf 3.2. Het totaal jaarinkomen kan derhalve nooit boven het schaalmaximum komen, behorend bij het functieniveau van de bestuurder (zie de tabel op pagina 13).

## 3.4 AANSPRAKEN BIJ BEËINDIGING

Indien de overeenkomst met de bestuurder eindigt op initiatief van de rechtspersoon, dan wel onder omstandigheden of door handelen, dat voor rekening en risico van de rechtspersoon dient te komen, is de bestuurder gerechtigd tot een vergoeding.

De vergoeding bedraagt maximaal de som van één maal het laatstgenoten totaal vast jaarinkomen voorafgaand aan de beëindiging van het dienstverband.

Een vertrekregeling zoals hiervoor genoemd, wordt niet toegepast indien:

- de bestuurder zelf de overeenkomst wenst te beëindigen;
- beëindiging van de overeenkomst in overwegende mate is te wijten aan het handelen of niet-handelen van de bestuurder;
- bij einde van rechtswege.

Indien de kantonrechter in voorkomend geval een (schade)vergoeding mocht toekennen<sup>7</sup>, dan zal het bedrag van hiervoor genoemde aanspraken bij beëindiging met die (schade) vergoeding worden verrekend.

<sup>7</sup> Partijen kunnen besluiten zich tot de kantonrechter te wenden om de arbeidsovereenkomst te beëindigen en/of een vergoeding toegekend te krijgen.



## 4. SECUNDAIRE ARBEIDSVOORWAARDEN

Uitgangspunt voor het bepalen van de secundaire arbeidsvoorwaarden is dat de bestuurder geen werknemer is die valt onder de werkingssfeer van de CAO-Woondiensten en aldus eigen secundaire arbeidsvoorwaarden kent. Dat sluit niet uit, dat op onderdelen de CAO-Woondiensten wordt gevolgd, zoals blijkt uit onderstaande verplichtende bepalingen.

### **Pensioen**

De pensioenregeling voor de bestuurder is conform de regeling die geldt voor de medewerkers van woningcorporaties zoals bepaald in de vigerende CAO-Woondiensten. Het is mogelijk dat aanvullende pensioenafspraken en/of afwijkende afspraken over pensioenpremieverdeling worden gemaakt. Daarmee gepaard gaande meerkosten voor de woningcorporatie worden in mindering gebracht op het totaal jaarinkomen zoals beschreven in paragraaf 3.2.

### **Ziekte en arbeidsongeschiktheid**

Er geldt voor de bestuurder een regeling van inkomen dan wel uitkering bij ziekte en arbeidsongeschiktheid conform de regeling die geldt voor de medewerkers van woningcorporaties zoals bepaald in de vigerende CAO-Woondiensten.

### **Verzekering ziektekosten**

Indien en voor zover er voor de medewerkers van de betreffende woningcorporatie een regeling is inzake een bijdrage aan de ziektekostenverzekering, wordt die bijdrage aan de ziektekostenverzekering van de bestuurder overeenkomstig deze regeling vastgesteld.

In de model-arbeidsovereenkomst die is opgenomen als bijlage worden voorstellen gedaan voor het invullen van overige secundaire arbeidsvoorwaarden.



## 5. DE INTERIM-BESTUURDER

In het kader van deze beloningscodeur is sprake van een *interim-bestuurder* als de Raad van Commissarissen een bestuurder wil contracteren voor een periode korter dan één jaar vanaf de eerste datum van contracteren. Dit betekent dat met een interim-bestuurder voor maximaal 12 maanden een contract (overeenkomst van opdracht) wordt aangegaan. Als de Raad van Commissarissen een bestuurder voor een termijn langer dan één jaar aan de corporatie wil binden, dient een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd te worden aangegaan. Voor deze bestuurder geldt de beloning conform de Beloningscode Bestuurders Woningcorporaties (zie de bepalingen in hoofdstuk 3 en 4).

### Inschaling van de interim-bestuurder

Voor het vaststellen van de beloning van de interim-bestuurder zijn bepalend:

- a. de functiezwaarte zoals beschreven in par. 3.1.
- b. de duur van de interim-opdracht.

Daarnaast kunnen andere factoren meespelen, zoals de zwaarte van de interim-opdracht.

*Ad a.* Vertrekpunt voor het bepalen van de beloning van een interim-bestuurder is de beloning van de bestuurder conform de Beloningscode Bestuurders Woningcorporaties. Het verschil tussen een interim-bestuurder en een bestuurder die in dienst is voor bepaalde dan wel onbepaalde tijd, is dat een interim-bestuurder niet in loondienst van de woningcorporatie is. Zijn/haar contractuele relatie met de corporatie is er een op basis van een overeenkomst van opdracht (het leveren van diensten). Dit betekent dat de interim-bestuurder zelf zijn/haar inkomstenbelasting, bijdragen aan de sociale voorzieningen, zorgverzekering en pensioenvoorziening regelt.

*Ad b.* Hoe langer het contract met de interim-bestuurder loopt, hoe lager de beloning. Immers, hoe langer het interim-contract, hoe langer de periode van inkomenszekerheid.

Hieronder een matrix met de *maximale* beloning voor interim-bestuurders.

Contract voor 1 t/m 3 mnd	Contract voor 4 t/m 6 mnd	Contract voor 7 t/m 12 mnd
2 x maandloon bestuurder in passende functieschaal	1,8 x maandloon bestuurder in passende functieschaal	1,6 x maandloon bestuurder in passende functieschaal

Een maandloon is 1/12 van het totaal jaarloon van een bestuurder zoals bepaald conform de bepalingen beschreven in par. 3.2., exclusief BTW. Daarnaast maakt de Raad van Commissarissen met de interim-bestuurder afspraken over het vergoeden van onkosten en vervoerskosten voortkomend uit de uitoefening van de functie.







## 6. VASTSTELLEN EN OPENBAAR MAKEN VAN DE BELONING



### 6.1 VASTSTELLEN VAN DE BELONING

De Raad van Commissarissen stelt zich als werkgever van de bestuurder van de corporatie pro-actief en kritisch op.

De Raad van Commissarissen stelt, binnen de kaders van onderhavige beloningscode en toepasselijke wet- en regelgeving, het beloningsbeleid, inclusief de arbeidsvoorwaarden voor het bestuur vast. Hij bepaalt de beloning en overige arbeidsvoorwaarden van de individuele bestuurder binnen de kaders van dat beloningsbeleid.

Het adequaat toepassen van de beloningscode, waaronder het bepalen van de passende functieschaal van de bestuurder en de plaats van de bestuurder binnen die functieschaal, hoort nadrukkelijk tot de verantwoordelijkheid van de Raad van Commissarissen. Hier neemt de raad het voortouw.

Het beloningsbeleid en de gerealiseerde beloning van de individuele bestuurder worden vastgelegd in het zogenaamde remuneratierapport dat door of onder verantwoordelijkheid van de Raad van Commissarissen wordt opgesteld, een en ander conform de bepalingen in de governance code voor woningcorporaties.

De beloning van de individuele bestuurder wordt niet alleen bepaald door het beloningsbeleid, maar ook door de jaarlijkse beoordeling van de bestuurder door de Raad van Commissarissen.

Aan het begin van de beoordelingsperiode worden resultaatafspraken (eventueel gekoppeld aan variabele beloning) en ontwikkelafspraken gemaakt. Aan het einde van de betreffende periode beoordeelt de Raad van Commissarissen de stand van zaken met betrekking tot de resultaat- en ontwikkelafspraken en bespreekt deze met de bestuurder. In het beoordelingsgesprek worden ook aspecten van het functioneren van de bestuurder meegenomen die niet vooraf in afspraken zijn vastgelegd, maar die eveneens relevant zijn voor het besturen van de corporatie.

Het vaststellen van het beloningsbeleid en de beloning van bestuurders is de verantwoordelijkheid van de Raad van Commissarissen als collectief orgaan. Een remuneratiecommissie bestaande uit leden van de Raad van Commissarissen kan daartoe voorstellen doen. De Raad van Commissarissen kan zich laten bijstaan door een externe deskundige, bijvoorbeeld bij het bepalen van de functiegroep voor de bestuurder van de eigen corporatie (zie paragraaf 3.1.)

## 6.2 OPENBAAR MAKEN VAN DE BELONING

De beloning van bestuurders wordt openbaar gemaakt. De minimale eisen aan het openbaar maken van de beloning zijn de bepalingen in de governance code voor woningcorporaties, in Boek 2 BW, in het Bbsh, de voor woningcorporaties van toepassing zijnde richtlijnen voor de jaarverslaggeving en andere van toepassing zijnde algemene en sector-specifieke wet- en regelgeving. Daarnaast geldt dat afwijking van onderhavige beloningscode vermeld dient te worden (zie ook hoofdstuk 7).

De eisen aan het openbaar maken van de beloning gelden gezien de werkingssfeer van deze beloningscode ook voor de beloning van interim-bestuurders (zie hoofdstuk 5).



De 'Toetsingscommissie Beloning Bestuurders Woningcorporaties' wordt ingesteld en (financieel) ondersteund door de VTW en Het Directeurencontact.

De commissie bestaat uit deskundige leden die noch als bestuurder, noch als commissaris, noch als medewerker verbonden zijn aan een woningcorporatie, aan de VTW, aan Het Directeurencontact of aan Aedes. De commissie bestaat uit één lid en één plaatsvervangend lid voorgedragen door de VTW, één lid en één plaatsvervangend lid voorgedragen door Het Directeurencontact en een voorzitter op voordracht van de VTW en Het Directeurencontact gezamenlijk.

Een Raad van Commissarissen die gewichtige overwegingen heeft om het maatschappelijk aanvaardbaar beloningsmaximum (zie paragraaf 3.2.) te overschrijden, legt een dergelijk gemotiveerd verzoek schriftelijk voor aan de toetsingscommissie. Indien de toetsingscommissie of de indiener van het verzoek een mondelinge behandeling van het verzoek wenst, nodigt de voorzitter de leden van de toetsingscommissie, de verzoeker en eventueel derden voor een dergelijke behandeling uit. De verzoeker is verplicht om de toetsingscommissie alle gewenste inlichtingen te verstrekken. De toetsingscommissie is verplicht tot geheimhouding, met uitzondering over de inwilliging van een verzoek om van de code af te mogen wijken.

Pas bij een positief besluit van die commissie is het de Raad van Commissarissen toegestaan om het maatschappelijk aanvaardbaar beloningsmaximum (zie paragraaf 3.2.) conform zijn verzoek, al dan niet aangepast op basis van de uitspraak van de toetsingscommissie, te overschrijden.

Een afwijking van de code moet door de betreffende corporatie openbaar worden gemaakt in de jaarstukken waarin verantwoording wordt afgelegd over de beloning van de bestuurder(s). In deze jaarstukken dient ook het betreffende besluit van de toetsingscommissie openbaar gemaakt te worden.

De werkwijze van de toetsingscommissie wordt nader beschreven in een reglement. Reglement en samenstelling van de toetsingscommissie zijn openbaar.



## 8 ONDERHOUD VAN DE BELONINGSCODE

De VTW en Het Directeurencontact zorgen als 'eigenaar' van de beloningscode ook voor het onderhoud van die code.

Tot de onderhoudstaken horen onder meer:

- *Herijking van het loonniveau.* Zorgen voor de jaarlijkse herijking conform het bepaalde in paragraaf 3.2., alsmede de communicatie over de nieuwe beloningsbedragen per salarisschaal aan alle Raden van Commissarissen en bestuurders.
- *Loket.* Als loket fungeren voor vragen betreffende de interpretatie van de beloningscode, alsmede het registreren van die vragen als bron van informatie.
- *Handreiking.* Zo nodig een handreiking(en) opstellen gericht op het verduidelijken bij interpretatievragen en het geven van tips voor het toepassen van de beloningscode.
- *Monitoring.* Periodiek monitoren van de toepassing van de code, waarbij ook aandacht voor aantal en aard van de verzoeken om afwijking bij de toetsingscommissie.
- *Aanpassing van de beloningscode.* Zorgen voor aanpassing van de beloningscode wanneer nodig. De noodzaak van aanpassing van de code wordt in elk geval bepaald bij wezenlijke veranderingen van de positionering van de woningcorporatie.





## BIJLAGE I

### **Samenstelling van Commissie Beloningscode Bestuurders Woningcorporaties**

**De heer mr. A.A. Westerlaken, voorzitter**

Lid van de Raad van Bestuur van Erasmus Medisch Centrum

**De heer J.G.T. Bouwman**

Bestuurder van Ons Huis

**De heer ing. L.W. Greven**

Bestuurder van Rndom Wonen

Bestuurslid van Het Directeurencontact

**Mevrouw drs. A. van Gorsel**

Voorzitter van het College van Bestuur van het Albeda Collega

**De heer ir. J.J.G.M. Klinkenberg**

Bestuurder van Bo-ex

**De heer drs. H.L. Kirchner RA**

Commissaris bij SSW

**De heer drs. R. Rijntjes**

Voorheen commissaris bij Woningstichting Union

Bestuurslid van de VTW

**Ondersteuning**

Mevrouw drs. H. Gramser en mevrouw drs. H. Pelzer van Governance Support

De heer mr. G.B. van Dijk, werkzaam bij bureau Werkgeverszaken van Aedes

**Toehoorder namens Aedes**

De heer mr. A.H.J.J. Luijten

## Tabellen vast jaarinkomen bij werken met variabele beloning

Funcatiegroep	Zwaarte van bestuurder in FZD-punten	Totaal vast jaarinkomen bij 10% variabele beloning in € (peildatum 1 juli 2009)	
A	225 tot 267	43.669 - 62.385	
B	267 tot 316	51.013 - 72.876	
C	316 tot 374	59.760 - 85.371	
D	374 tot 442	69.992 - 99.989	
E	442 tot 523	82.122 - 117.317	
F	523 tot 618	96.480 - 137.829	
G	618 tot 730	113.396 - 161.995	
H	730 tot 862	133.283	170.909 (90% van maximum)
I	862 of meer	156.800	

Funcatiegroep	Zwaarte van bestuurder in FZD-punten	Totaal vast jaarinkomen bij 15% variabele beloning in € (peildatum 1 juli 2009)	
A	225 tot 267	41.771 - 59.672	
B	267 tot 316	48.795 - 69.707	
C	316 tot 374	57.162 - 81.660	
D	374 tot 442	66.949 - 95.641	
E	442 tot 523	78.552 - 112.217	
F	523 tot 618	92.285 - 131.836	
G	618 tot 730	108.466 - 154.951	
H	730 tot 862	127.488	163.478 (85% van maximum)
I	862 of meer	149.983	

Funcatiegroep	Zwaarte van bestuurder in FZD-punten	Totaal vast jaarinkomen bij 20% variabele beloning in € (peildatum 1 juli 2009)	
A	225 tot 267	40.030 - 57.186	
B	267 tot 316	46.762 - 66.803	
C	316 tot 374	54.780 - 78.257	
D	374 tot 442	64.159 - 91.656	
E	442 tot 523	75.279 - 107.541	
F	523 tot 618	88.440 - 126.343	
G	618 tot 730	103.947 - 148.495	
H	730 tot 862	122.176	156.666 (80% van maximum)
I	862 of meer	143.734	

### Het zelf berekenen bij een ander percentage variabele beloning

- De Raad van Commissarissen bepaalt binnen de bandbreedte van de functiegroep de beloningspositie van de bestuurder. Een voorbeeld:
  - De bestuurder wordt ingedeeld in functiegroep G (618 – 730 FZD-punten)
  - De beloningspositie wordt door de Raad van Commissarissen vastgesteld op € 130.000,- totaal jaarinkomen binnen de bandbreedte van € 124.836 – 178.194 van functiegroep G (zie paragraaf 3.2.).
- De Raad van Commissarissen bepaalt het percentage variabele beloning dat men voor de beloning van de bestuurder wil hanteren; bijvoorbeeld 8% variabele beloning. Het totaal vast inkomen wordt dan als volgt berekend:  

$$€ 130.000 : 1,08 = € 120.370 \text{ totaal vast jaarinkomen (zie paragraaf 3.2)}$$
 Variabele beloning is dan € 9.630,-



## BIJLAGE III

### Modelarbeidsovereenkomst

In de modelarbeidsovereenkomst zijn de bepalingen van de beloningscode verwerkt en aanvullende arbeidsvoorwaarden opgenomen.

De modelarbeidsovereenkomst is niet verplicht, maar is een handreiking voor de Raad van Commissarissen en de bestuurder. Wel dient een arbeidsovereenkomst – in welk vorm dan ook – te voldoen aan de verplichtende bepalingen van de beloningscode.

Per artikel is, waar van toepassing, een korte verantwoording respectievelijk toelichting gegeven. Deze zijn in een kader geplaatst. Soms zijn opties opgenomen: a) als keuze om wel of niet op te nemen (optioneel) of b) als verschillende mogelijkheden waaruit gekozen moet worden (optie 1, optie 2 et cetera). De opties zijn herkenbaar aan de cursieve letter. Waar een asterisk (\*) achter een woord is opgenomen, dient een van de voorgaande keuzes gemaakt te worden.

Het is goed om bij het opstellen van de arbeidsovereenkomst voor de specifieke situatie ook een arbeidsjurist te raadplegen.

#### Ondergetekenden:

de [naam van corporatie], statutair gevestigd te \_\_\_\_\_, hierna te noemen 'de Corporatie', te dezer zake rechtsgeldig vertegenwoordigd door de heer/mevrouw\* \_\_\_\_\_, voorzitter van de Raad van Commissarissen van de Corporatie,

en

de heer/mevrouw\* [naam van bestuurder], geboren op \_\_\_\_\_, woonachtig te \_\_\_\_\_, hierna te noemen 'de heer/mevrouw\*' \_\_\_\_\_

#### In aanmerking nemende:

- dat de heer/mevrouw\* \_\_\_\_\_ bij rechtsgeldig besluit van de Raad van Commissarissen van de Corporatie d.d. \_\_\_\_\_ met ingang van \_\_\_\_\_ is benoemd tot bestuurder van de Corporatie en deze benoeming heeft aanvaard,
- dat de heer/mevrouw\* \_\_\_\_\_ per \_\_\_\_\_ in dienst treedt/is getreden\* van de Corporatie





- *optioneel: reden voor opstellen van arbeidsovereenkomst*
- *optioneel: erkennen van voorgaande dienstjaren bij de Corporatie of zijn rechtsvoorganger.*
- dat parijen in verband met het voorgaande de arbeidsovereenkomst zoals deze geldt met ingang van \_\_\_\_\_ als volgt schriftelijk wensen vast te leggen.

## **Komen overeen als volgt**

### **1 Rechten en verplichtingen**

- 1.1 De heer/mevrouw\* \_\_\_\_\_ zal alle rechten en verplichtingen voortvloeiend uit deze arbeidsovereenkomst, uit de statuten en het bestuursreglement [*optioneel: ook andere relevante documenten van de Corporatie, zoals integriteitcode*], uit de toepasselijke codes voor de sector en uit wettelijke bepalingen steeds naar beste kunnen uitoefenen en nakomen en voorts alles doen en nalaten wat een goed bestuurder behoort te doen en na te laten.
- 1.2 De heer/mevrouw\* \_\_\_\_\_ zal zich daarbij naar beste weten en kunnen inzetten om het belang van de Corporatie in het licht van haar volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelstelling te bevorderen en daartoe de in aanmerking komende belangen van de bij de Corporatie betrokkenen afwegen.

In 1.1 is het bestuursreglement opgevoerd, waarin de verantwoordelijkheden, bevoegdheden en taken van de bestuurder nader zijn uitgewerkt. Een dergelijk reglement is gebruikelijk bij een meerhoofdig bestuur, maar kan ook bij een eenhoofdig bestuur worden opgesteld.

Het is mogelijk om in de arbeidsovereenkomst integriteitbepalingen op te nemen, zoals het omgaan met nevenfuncties en een verbod op het aannemen of geven van provisies of andere vergoedingen voor gunsten. Dit soort bepalingen kan echter ook worden opgenomen in het bestuursreglement of een voor de Corporatie van toepassing zijnde integriteitcode.

## 2 Functiecontract

- 2.1 Deze arbeidsovereenkomst heeft het karakter van een functiecontract, hetgeen in deze context wil zeggen dat het hierna weergegeven arbeidsvoorwaardenpakket is gebaseerd op de inzet van de persoon en werkkracht van de bestuurder ten behoeve van het reilen en zeilen van de Corporatie zoals in algemene zin in artikel 1 is genoemd. Van de heer/mevrouw\* \_\_\_\_\_ wordt verwacht dat hij/zij\* zijn/haar\* bereikbaarheid en beschikbaarheid regelt vanuit de verantwoordelijkheid als bestuurder.

Een functiecontract is gebruikelijk voor bestuurders. Kenmerk van het functiecontract is, dat er geen tijdsbepalingen in voorkomen. De functionaris weet wat hem/haar te doen staat. In beginsel is niet van belang wanneer hij/zij het doet, als hij/zij maar bereikbaar en beschikbaar is. Een uitzondering ten aanzien van het ontbreken van tijdsbepalingen is, dat het vakantierecht is geformuleerd. Zie verderop.

## 3 Salaris

### *Optie 1. Zonder variabele beloning*

- 3.1 Per \_\_\_\_\_ bedraagt het totaal vast jaarinkomen € \_\_\_\_\_ bruto per jaar. Dit bedrag is inclusief vakantietoeslag. In het vast jaarinkomen worden mede begrepen eventuele andere jaarlijks terugkomende vaste inkomenscomponenten als 13<sup>e</sup> maand en eindejaarsuitkering. Het vaste jaarinkomen wordt in twaalf gelijke termijnen, onder aftrek van de wettelijke inhoudingen, voor het einde van elke kalendermaand voldaan door overmaking op een door de heer/mevrouw\* \_\_\_\_\_ aan te wijzen bankrekening.
- 3.2 Groei van het totaal vast jaarinkomen is in beginsel afhankelijk van het functioneren van de heer/mevrouw\* \_\_\_\_\_, een en ander conform het door de Raad van Commissarissen vastgestelde beloningsbeleid voor de bestuurder.
- 3.3 Beloning voor nevenfuncties die de heer/mevrouw\* \_\_\_\_\_ qualitate qua vervult, komt toe aan de Corporatie.

### *Optie 2. Met variabele beloning*

- 3.1 Per \_\_\_\_\_ bedraagt het totaal vast jaarinkomen € \_\_\_\_\_ bruto per jaar. Dit bedrag is inclusief vakantietoeslag. In het vast jaarinkomen worden mede begrepen eventuele andere jaarlijks terugkomende vaste inkomenscomponenten als 13<sup>e</sup> maand en eindejaarsuitkering. Het vaste jaarinkomen wordt in twaalf gelijke termijnen, onder aftrek van de wettelijke inhoudingen, voor het einde van elke kalendermaand voldaan door overmaking op een door de heer/mevrouw\* \_\_\_\_\_ aan te wijzen bankrekening.

- 3.2 *Groei van het totaal vast jaarinkomen is in beginsel afhankelijk van het functioneren van de heer/mevrouw\* \_\_\_\_\_ een en ander conform het door de Raad van Commissarissen vastgestelde beloningsbeleid voor de bestuurder.*
- 3.3 *De heer/mevrouw\* \_\_\_\_\_ kan jaarlijks een variabele beloning verwerven van maximaal \_\_\_\_\_% bovenop het totaal vast jaarinkomen. De hoogte van de variabele beloning die voor een bepaald jaar wordt uitgekeerd, wordt bepaald door de Raad van Commissarissen en is afhankelijk van de mate waarin de heer/mevrouw\* \_\_\_\_\_ de met de Raad van Commissarissen afgesproken kwantitatieve en kwalitatieve prestaties realiseert.*
- 3.4 *De te behalen resultaten en de wijze waarop de gerealiseerde prestaties worden beoordeeld, worden vooraf tussen de Raad van Commissarissen en de bestuurder overeengekomen. De beoordeling of de afgesproken prestaties zijn gehaald en de vaststelling respectievelijk toekenning van de variabele beloning geschieden door de Raad van Commissarissen.*
- 3.5 *De variabele beloning is niet pensioenscheppend en telt niet mee voor de berekening van eventueel andere aan het jaarsalaris gerelateerde inkomensbestanddelen dan wel arbeidsvoorwaarden of anderszins.*
- 3.6 *Beloning voor nevenfuncties die de heer/mevrouw\* \_\_\_\_\_ qualitate qua vervult, komt toe aan de Corporatie.*

Voor het bepalen van het totaal vast jaarinkomen bij het werken met variabele beloning, wordt verwezen naar paragraaf 3.2 en 3.3 van de beloningscode.

Indien de bestuurder ook andere (bestuurlijke) functies vervult bij verbonden rechtspersonen of qualitate qua bij andere rechtspersonen, dienen aanvullende afspraken vastgelegd te worden, die recht doen aan het bepaalde in par. 3.2 van de beloningscode. In par. 3.2 van de beloningscode is bepaald, dat in de daar genoemde beloningsniveaus de beloning voor dergelijke andere (bestuurlijke) functies zijn inbegrepen.

## 4 Duur en beëindiging van overeenkomst

### *Optie 1. Overeenkomst voor bepaalde tijd*

- 4.1 *De arbeidsovereenkomst is aangegaan voor bepaalde tijd, te weten voor de duur van \_\_\_\_\_, ingaand per .... en derhalve eindigend van rechtswege per \_\_\_\_\_.*
- 4.2 *Deze arbeidsovereenkomst kan door ieder der partijen tussentijds schriftelijk worden opgezegd met inachtneming van een opzegtermijn voor de heer/mevrouw\* \_\_\_\_\_ van tenminste \_\_\_\_\_ maanden en voor de Corporatie van tenminste \_\_\_\_\_ maanden. Opzegging vindt steeds plaats tegen het einde van een kalendermaand. In elk geval eindigt deze arbeidsovereenkomst van rechtswege zonder dat daarvoor opzegging is vereist op de laatste dag voorafgaande aan de standaard ingangsdatum van het ouderdomspensioen (de eerste dag van de maand waarop de deelnemer 65 jaar wordt) overeenkomstig het ter zake bepaalde in het van toepassing zijnde pensioenreglement van SPW.*

Indien een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd wordt aangegaan in aansluiting op een bestaande arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd, dan kan dat onder bepaalde omstandigheden ertoe leiden dat de arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd niet van rechtswege eindigt.

### *Optie 2 Overeenkomst voor onbepaalde tijd*

- 4.1 *De arbeidsovereenkomst is aangegaan voor onbepaalde tijd.*
- 4.2 *De arbeidsovereenkomst kan door ieder der partijen schriftelijk worden opgezegd met inachtneming van een opzegtermijn voor de heer/mevrouw\* \_\_\_\_\_ van tenminste \_\_\_\_\_ maanden en voor de Corporatie van tenminste \_\_\_\_\_ maanden. Opzegging vindt steeds plaats tegen het einde van een kalendermaand. In elk geval eindigt deze arbeidsovereenkomst van rechtswege zonder dat daarvoor opzegging is vereist op de laatste dag voorafgaande aan de standaard ingangsdatum van het ouderdomspensioen (de eerste dag van de maand waarop de deelnemer 65 jaar wordt) overeenkomstig het ter zake bepaalde in het van toepassing zijnde pensioenreglement van SPW.*
- 4.3 *Per de datum van beëindiging stelt de heer/mevrouw\* \_\_\_\_\_ alle door hem/haar vervulde functies in de Corporatie ter beschikking, evenals de functies vervuld in de met de Corporatie verbonden rechtspersonen en functies qualitate qua vervuld in andere rechtspersonen.*
- 4.4 *Per dezelfde datum draagt de heer/mevrouw\* \_\_\_\_\_ de in deze overeenkomst genoemde auto, bankpas en communicatiemiddelen aan de rechtspersoon over.*
- 4.5 *Optioneel. Bij arbeidsongeschiktheid die langer duurt dan [\_\_\_\_\_] en bij schorsing of non-actief stelling kan de bestuurder door de Raad van Commissarissen worden verzocht om de in artikel 4 lid 4 genoemde zaken in te leveren.*

De governance code gaat uit van een benoeming als bestuurder voor bepaalde tijd, namelijk 4 jaar. Dat laat onverlet dat een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd kan worden aangegaan. Voor vennootschappen (BV's/NV's) geldt dat met het beëindigen van de rechtspersonenrechtelijke relatie ook de arbeidsovereenkomst eindigt, tenzij sprake is van een opzegverbod of indien anders is overeengekomen. Voor stichtingen en verenigingen ligt dat wetstechnisch genuanceerder, maar in de praktijk leidt het verbreken van de rechtspersonenrechtelijke relatie meestal ook - met inachtneming van de geldende regels - tot het einde van de arbeidsovereenkomst.

Op grond van de wet is de opzegtermijn voor de werknemer 1 maand en voor de werkgever 1 maand per 5 jaar dienstverband. Een langere opzegtermijn kan worden overeengekomen, waarbij de opzegtermijn voor de werkgever twee maal zo lang dient te zijn als de opzegtermijn voor de werknemer, met een maximale opzegtermijn van 6 maanden voor de werknemer en één jaar voor de werkgever. Het is wenselijk om de opzegtermijn zo kort mogelijk te houden. De opzegtermijn mag geen middel zijn om de aanspraken bij beëindiging van het dienstverband op indirecte wijze te verhogen.

Er wordt van uitgegaan dat verdere bepalingen rond schorsing en non-actief stellen in de statuten van de Corporatie zijn opgenomen.

## 5 Vakantiedagen

- 5.1 De heer/mevrouw\* \_\_\_\_\_ heeft, met behoud van salaris en overige emolumenten, recht op \_\_\_\_\_ vakantiedagen per kalenderjaar.
- 5.2 De heer/mevrouw\* \_\_\_\_\_ kan tijdens de arbeidsovereenkomst geen aanspraak maken op uitbetaling van niet opgenomen vakantiedagen.
- 5.3 Over het tijdstip van opneming en de duur van de vakantie zal de heer/mevrouw\* \_\_\_\_\_ vooraf overleggen met indien aanwezig zijn/haar collega-bestuurder en de Raad van Commissarissen.

Het wettelijk minimum is 20 vakantiedagen per jaar.

## 6. Kostenvergoeding

### *Optie 1 Vaste kostenvergoeding*

- 6.1 *De Corporatie verstrekt de heer/mevrouw\* \_\_\_\_\_ een kostenvergoeding ten bedrage van [ \_\_\_\_\_ ] op jaarbasis, uit te betalen in 12 maandelijkse termijnen, voor periodiek terugkerende kleine uitgaven verband houdend met het vervullen van de functie van bestuurder en waarvan het bij de Corporatie niet gebruikelijk is deze apart te declareren [optioneel: en die zijn vastgelegd in het Reglement Kostenvergoedingen].*
- Overige door de heer/mevrouw\* \_\_\_\_\_ in zijn/haar functie en in het belang van de Corporatie noodzakelijk gemaakte kosten kunnen door deze worden gedeclareerd nadat de betreffende nota's door de voorzitter of vice-voorzitter van de Raad van Commissarissen voor akkoord zijn getekend.*

Met ingang van 2011 verandert de fiscale wetgeving met betrekking tot het verstrekken van een vaste kostenvergoeding veranderen. Tegen die tijd zal de arbeidsovereenkomst op dit punt herijkt moeten worden.

### *Optie 2 Geen vaste kostenvergoeding*

- 6.1 *De Corporatie stelt de heer/mevrouw\* \_\_\_\_\_ en bankpas met chipknip of creditcard ter beschikking, waarmee kleine kosten, die verband houden met het vervullen van de functie als bestuurder, tot een bedrag van € \_\_\_\_\_ kunnen worden voldaan. Deze kosten worden van bewijsstukken voorzien en door de voorzitter of vice-voorzitter van de Raad van Commissarissen voor akkoord getekend.*
- Overige door de heer/mevrouw\* \_\_\_\_\_ in zijn/haar functie en in het belang van de Corporatie noodzakelijk gemaakte kosten kunnen door deze worden gedeclareerd nadat de betreffende nota's door de voorzitter of vice-voorzitter van de Raad van Commissarissen voor akkoord zijn getekend.*
- 6.2 *De Corporatie stelt de heer/mevrouw\* \_\_\_\_\_ (mobiele) communicatiemiddelen ter beschikking en/of vergoedt de kosten daarvan. In laatstgenoemd geval vindt uitbetaling plaats op declaratiebasis en na overlegging van de daarop betrekking hebbende bescheiden die door de voorzitter of vice-voorzitter van de Raad van Commissarissen voor akkoord zijn getekend.*
- 6.3 *De in dit artikel genoemde kostenvergoeding(en) worden vrij van loonheffing en inhouding van sociale premies uitbetaald, indien en voor zover dit in overeenstemming met de fiscale en sociale zekerheidswetgeving is toegestaan. Indien kostenvergoedingen uitstijgen boven de normen respectievelijk forfaits volgens de wettelijke fiscale- en sociale zekerheidswetgeving, wordt het deel dat boven genoemde normen respectievelijk forfaits uitstijgt, uitbetaald onder inhouding van loonheffing en de*

vereiste werknemersdelen sociale premies. Eventuele consequenties in de fiscale sfeer die verband houden met de toekenning van kostenvergoeding(en) zoals in dit artikel genoemd, zijn voor rekening van de heer/mevrouw\* \_\_\_\_\_. De heer/mevrouw\* \_\_\_\_\_ vrijwaart de Corporatie voor claims zoals hier bedoeld.

## **7 Auto/reiskostenvergoeding**

7.1 *Optioneel. De Corporatie stelt de heer/mevrouw\* \_\_\_\_\_ voor de uitoefening van zijn/haar\* functie een auto ter beschikking met een maximale cataloguswaarde (inclusief BPM en BTW) van circa € \_\_\_\_\_. De Corporatie neemt alle aan de koop en het gebruik van deze auto verbonden kosten voor haar rekening. De fiscale bijtelling en boetes worden ten laste van de heer/mevrouw\* \_\_\_\_\_ gebracht. Het gebruik van deze auto is gebonden aan het lease-reglement bij de Corporatie. De heer/mevrouw\* \_\_\_\_\_ heeft het leasereglement ontvangen en heeft zich daarmee akkoord verklaard.*

7.2 *Optioneel. De Corporatie vergoedt aan de heer/mevrouw\* \_\_\_\_\_ de gereden kilometers voor het woon-werkverkeer en andere zakelijke kilometers. De vergoeding bedraagt € \_\_\_\_\_ per gereden kilometer. De kilometervergoeding strekt mede ter dekking van de af te sluiten premies voor verzekeringen, wegenbelasting, onderhoud en reparaties. Vergoeding vindt plaats op declaratiebasis onder overlegging van een specificatie van de gereden kilometers.*

7.3 *Optioneel. De Corporatie vergoedt aan de heer/mevrouw\* \_\_\_\_\_ de kosten van het openbaar vervoer voor het woon-werkverkeer en andere zakelijke reizen op basis van klasse \_\_\_\_\_, na overlegging van de vervoersbetalingsbewijzen.*

Een kilometervergoeding t/m € 0,19 is belastingvrij. Dit bedrag dekt niet de werkelijke kosten. In de praktijk wordt dikwijls een hogere kilometervergoeding verstrekt. Bedrijven vergoeden gemiddeld € 0,30 per kilometer (bron: AWWN Jaarcongres 2008).

## **8 Pensioen**

8.1 De heer/mevrouw\* \_\_\_\_\_ neemt deel aan de bij de Corporatie geldende en voor hem/haar van toepassing zijnde pensioenregeling van de Stichting Pensioenfonds voor de Woningcorporaties (SPW) en de Stichting VUT-fonds voor de Woningcorporaties (SVW). Rechten en verplichtingen zijn conform het pensioenreglement van het pensioenfonds dat deel uitmaakt van deze arbeidsovereenkomst.

8.2 De Corporatie draagt zorg voor de aanmelding van de heer/mevrouw\* \_\_\_\_\_ bij het pensioenfonds en draagt zorg voor de afdracht van premies aan het pensioenfonds.

8.3 Van de maandelijkse premie als bedoeld in artikel 8 lid 2 houdt de Corporatie een percentage in op het maandloon van de heer/mevrouw\* \_\_\_\_\_ dat overeenstemt met het percentage van werknemers op wie de CAO-Woondiensten van toepassing is.

8.4 *Optioneel. De Corporatie draagt daarboven op zorg voor een uitbreiding van het (vroeg of flex) pensioen met \_\_\_\_\_. De aan deze overeengekomen uitbreiding verbonden meerkosten voor de Corporatie worden in mindering gebracht van het netto vast jaarinkomen van de heer/mevrouw\* \_\_\_\_\_ genoemd in artikel 3 van deze arbeidsovereenkomst.*

## **9. Ziekte en arbeidsongeschiktheid**

9.1 Ingeval van ziekte en arbeidsongeschiktheid zijn voor de heer/mevrouw\* \_\_\_\_\_ de regelingen van toepassing die gelden voor de medewerkers van de Corporatie en zijn neergelegd in de CAO Woondiensten.

9.2 Indien en voor zover er binnen de Corporatie een ziektekostenregeling geldt, dan zal die regeling eveneens van toepassing zijn op de arbeidsovereenkomst van de heer/mevrouw\* \_\_\_\_\_.

## **10. Beroepsaansprakelijkheid en rechtsbijstand**

10.1 De Corporatie zal de heer/mevrouw\* \_\_\_\_\_ voor haar rekening middels een bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering verzekeren tegen de nadelige gevolgen van bestuurlijk handelen, respectievelijk de uitoefening van de functie van bestuurder.

10.2 De Corporatie zal in dit kader geen dekking regelen voor het geval de heer/mevrouw\* \_\_\_\_\_ ernstig nalatig is geweest.

10.3 De Corporatie zal de heer/mevrouw\* \_\_\_\_\_ voor haar rekening middels een verzekering de kosten van rechtsbijstand verzekeren, uitsluitend voor het geval ter dekking van kosten van rechtsbijstand die betrekking heeft op het functioneren als bestuurder van de Corporatie.

## **11. Geheimhouding/eigendommen van de Corporatie**

11.1 De heer/mevrouw\* \_\_\_\_\_ verbindt zich zowel gedurende het bestaan van de arbeidsovereenkomst als ook na beëindiging van de arbeidsovereenkomst op geen enkele wijze aan wie dan ook enige informatie, kennis en/of gegevens te openbaren met betrekking tot zaken van de Corporatie en de aan haar gelieerde rechtspersonen welke hem/haar bekend zijn geworden en waaromtrent hem/haar geheimhouding is opgelegd of waarvan hij/zij het vertrouwelijk karakter kent of behoort te kennen.

11.2 Het is de heer/mevrouw\* \_\_\_\_\_ verboden op welke wijze dan ook documenten, software of correspondentie of afschriften hiervan, die hij/zij in verband met zijn/haar



werkzaamheden bij de Corporatie onder zich heeft gekregen, in zijn/haar particuliere bezit te hebben of te houden, uitgezonderd voor zover en voor zolang dit voor de uitoefening van zijn/haar functie voor de Corporatie is vereist. In ieder geval is de heer/mevrouw\* \_\_\_\_\_ verplicht, onder enig verzoek daartoe, om dergelijke documenten, software of correspondentie en afschriften hiervan bij het einde van de arbeidsovereenkomst ofwel non-activiteit om welke reden dan ook onmiddellijk aan de Corporatie ter hand te stellen.

- 11.3 Bij overtreding van de bepalingen in lid 1 en/of lid 2 verbeurt de heer/mevrouw\* \_\_\_\_\_ ten gunste van de Corporatie een boete van € \_\_\_\_\_ per overtreding en vervolgens van € \_\_\_\_\_ voor elke dag dat de overtreding voortduurt. Deze boetes zijn zonder ingebrekestelling direct opvorderbaar.
- 11.4 Het bepaalde in het vorige lid laat onverlet het recht van de Corporatie volledige schadeloosstelling of nakoming te vorderen.
- 11.5 Schending van de geheimhouding kan voor de Corporatie een reden zijn voor ontslag op staande voet en aanleiding om hiervan aangifte te doen bij de Officier van Justitie.

## **12. Aanspraken bij beëindiging**

- 12.1 Indien deze arbeidsovereenkomst eindigt op initiatief van de Corporatie dan wel onder omstandigheden of door handelen dat voor rekening en risico komt van de Corporatie, zonder dat dit ontslag in overwegende mate te wijten is aan het handelen of niet handelen van de heer/mevrouw\* \_\_\_\_\_, dan zal de Corporatie bij het einde van de arbeidsovereenkomst een bij deze vastgestelde vergoeding aan de heer/mevrouw\* \_\_\_\_\_ voldoen van [ \_\_\_\_\_ ].
- 12.2 De wijze van uitbetaling van de vergoeding bij vertrek wordt door de Corporatie, in deze vertegenwoordigd door de Raad van Commissarissen, na overleg met de heer/mevrouw\* \_\_\_\_\_ vastgesteld.
- 12.3 De vergoeding als hiervoor bedoeld, wordt verrekend met een (eventueel) door de kantonrechter toe te kennen schadevergoeding.
- 12.4 Deze bepaling geldt niet indien de arbeidsovereenkomst wordt beëindigd op initiatief van de heer/mevrouw\* \_\_\_\_\_ of indien sprake is van beëindiging van rechtswege.

Het bij 12.1 in te vullen bedrag mag conform de beloningscode niet hoger zijn dan het totaal vast jaarinkomen van de bestuurder.

### 13. Toepasselijk recht en bevoegde rechter

13.1 Op deze arbeidsovereenkomst is het Nederlands recht van toepassing. Om geschillen uit hoofde van deze arbeidsovereenkomst te beslechten is de Nederlandse rechter bevoegd.

13.2 Met ondertekening van deze overeenkomst komen alle eerdere (mondelijke) overeenkomsten met en toezeggingen aan de heer/mevrouw\*.... die in het verband met arbeidsverhouding tussen de rechtspersoon respectievelijk één harer rechtsvoorgangers en de heer/mevrouw\* .... zijn gemaakt, te vervallen.

Aldus overeengekomen en in tweevoud opgemaakt, per bladzijde geparafeerd en ondertekend

te \_\_\_\_\_ op \_\_\_\_\_ .

De Corporatie, in deze vertegenwoordigd door.....

De heer/mevrouw\* .....

( \_\_\_\_\_ )

( \_\_\_\_\_ )









## > VTW

Bezoekadres: Telefoon: 030 - 25 25 785  
Plomporengracht 9 Fax: 030 - 31 00 315  
3512 CA Utrecht E-mail: bureau@vtw.nl  
Postadres: Website: www.vtw.nl  
Postbus 85185  
3508 AD Utrecht

## > Het Directeurencontact

Postbus 611 Telefoon: 035 - 626 83 37  
1200 AP Hilversum Fax: 035 - 626 82 88  
Website: www.directeurencontact.nl

### Sectorbrede beloningscode bestuurders woningcorporatie

In juni 2010 stemden de leden van de VTW en Het Directeurencontact in met het advies van de Commissie Beloning Bestuurders Woningcorporaties. De commissie, onder leiding van Anton Westerlaken, heeft in opdracht van deze twee partijen de vanaf 2004 geldende beloningsregeling – de adviesregeling Izeboud – herijkt.

De belangrijkste punten uit de nieuwe sectorbrede beloningscode voor bestuurders van woningcorporatie zijn:

- Een maximum salaris aansluitend bij het huidige maatschappelijk aanvaard maximum: de 'Balkenendenorm'.
- Verplichtend karakter.
- Alleen na toetsing door een onafhankelijke, gezaghebbende commissie kan van de maximale salarisenorm worden afgeweken. Toestemming voor beloning boven het maximum moet een uitzondering zijn.
- Versobering van variabele beloning en afscheidregelingen (maximum één jaarsalaris).
- De regeling gaat gelden voor nieuwe benoemingen.
- Wanneer een bestaand contract afwijkt van de nieuwe code, treden RvC en bestuurder met elkaar in overleg om te bespreken of het contract aangepast moet worden. Van beide partijen wordt verwacht dat zij handelen vanuit het besef van hun maatschappelijke positie en voorbeeldfunctie.
- Aansluiting bij uitgangspunten van het wetsvoorstel normering uit publieke middelen gefinancierde beloning topfunctionarissen (WNT).

ISBN/EAN: xxx-xx-xxxxxx-x-x



Het Directeurencontact