

Reactie op vragen en opmerkingen over de aanpassingen in de Beloningsregeling

Van: de Adviescommissie Beloningsregeling

23 oktober 2020

Inleiding

De Commissie Normstelling heeft zomer 2020 een consultatieronde gehouden. Op deze consultatie zijn diverse reacties ontvangen op onder meer de aangepaste Regeling beloning directeuren van goededoelenorganisaties (hierna te noemen: de Beloningsregeling). En dan in het bijzonder op de wijzigingen met betrekking tot de factor vermogensbeheer.

De Adviescommissie gaat – na een beschrijving van de aard van de regeling - in op de in de reacties gestelde vragen.

De aard van de regeling

De Beloningsregeling is een hulpmiddel (kader) voor het realiseren van gelegitimeerde en gevalideerde beloningsverhoudingen in de goededoelensector. Concreet: elke goededoelenorganisatie heeft een zelfstandige verantwoordelijkheid voor governance en de manier van organiseren en besturen. Inclusief de verplichting om de bestuurdersfunctie goed in te richten.

De Beloningsregeling kan gezien worden als onderdeel van dit beleid. Binnen de kaders van de Beloningsregeling kan elke organisatie passend beloningsbeleid voor bestuurders vaststellen. Met als doel: het realiseren van evenwichtige beloningsverhoudingen in de goededoelensector.

De rol van toezichthouders

Er is dus een nadrukkelijke rol voor het toezichthoudend orgaan. Dat kan, na zorgvuldige oordeelsvorming, zijn discretionaire ruimte gebruiken voor een beloning die past binnen de Beloningsregeling. Natuurlijk is het kader daarbij leidend, want bij ieder functiezwaartecriterium bepalen de toezichthouders of het a) om een structurele situatie gaat en b) wat de impact op de bestuurdersfunctie is.

Dat vraagt om (een zeker) inzicht in governance, het besturen van organisaties en beloning van bestuurders. Niet voor niets adviseren governance-codes de instelling van een specifieke 'Remuneratiecommissie' die met kennis, ervaring en inzicht beloningsbeleid vormgeeft, toepast en monitort.

Ondersteuning en toetsing

Goede Doelen Nederland heeft een help- en adviesdesk voor de ondersteuning bij het juist toepassen van de Beloningsregeling. Ook kan onafhankelijke expertise worden ingeroepen. Er is een periodieke toetsing om vast te stellen of de Beloningsregeling volledig in lijn is met de ontwikkelingen in governance en beloning. Dat is de uitkomst van de laatste toetsing (2019).

De beloningsverhoudingen zijn conform het uitgangspunt van gematigde beloningsverhoudingen (op het Q1 niveau¹ van de algemene Nederlandse beloningsmarkt).

¹ Q1; het eerste kwartaal van een database met cijfermatige waarnemingen waarbij 25% van de waarnemingen zich onder dat niveau bevindt en 75% daarboven.

Functiezwaarte

Voor het bepalen van functiezwaarte worden algemeen erkende systemen gehanteerd. Wereldwijd en in Nederland. Nederland kent tien door werknemersorganisaties erkende systemen die voor een groot deel in cao's zijn opgenomen.

De Beloningsregeling is ook gebaseerd op een systematische vaststelling van functiezwaarte- verhoudingen, gebaseerd op de Hay-methode. Die methode analyseert en weegt factoren die de zwaarte van functies bepalen. Zoals de omvang en aard van een organisatie, de omzet, complexiteit van de omgeving enz. Als zo'n factor niet van toepassing is, dan wordt die ook niet meegewogen.

Een voorbeeld maakt dit nog duidelijker:

Heeft een organisatie personeel? Dan is dat een zwaarte-bepalende factor. Er is dan immers personeelsbeleid en aansturing nodig en de organisatie moet voldoen aan wettelijke regelingen.

Is er geen personeel? Dan is dat geen verzwarende factor als de bestuurder in dat geval alles zelf moet doen. Ook al kan dit in de praktijk wel als een belasting ervaren worden.

Dit voorbeeld is mutatis mutandis van toepassing op het genoemde sub-criterium ten aanzien van vermogensbeheer.

Vermogensbeheer

Vermogensbeheer als sub-criterium is niet ter vervanging van fondsenwerving bedoeld. Het is wel een mogelijk complicerende factor als de ontwikkeling en het beheer ervan zorgen voor bestuurlijke complexiteit. Die vraagt namelijk van de bestuurder(s) om extra activiteiten en vaardigheden. Dit is ter beoordeling van het toezichthoudend orgaan.

Functiezwaarte wordt in de genoemde systemen - en in de daarop gebaseerde Beloningsregeling - vertaald in punten: de zogenaamde Basis Score voor Directiefuncties (BSD) punten. Daarbij moet het gaan om aspecten die significant van invloed zijn. BSD werkt met een bepaalde onderwaarde en tussenliggende waarden.

Natuurlijk... vermogensbeheer kan een rol spelen. Maar alleen als er sprake is van structurele impact op de rol en taken van de bestuurders(functie). Dat is bijvoorbeeld het geval als het vermogen een dusdanige omvang heeft dat het vraagt om een structurele organisatie voor het ontwikkelen en beheren van het vermogen.

Het beloningskader is met de introductie van de component vermogensbeheer niet veranderd en blijft voldoen aan de Wet Normering Topinkomens (WNT). Dat betekent dat de absolute maxima in de regeling niet hoger zijn dan de bedragen in de WNT.

Beantwoording van de in de consultatie gestelde vragen door de adviescommissie

1. Waarom maakt het beheer van reserves en fondsen een directiefunctie meer complex?

Goededoelenorganisaties met een vermogen waarvan de (rente- en beleggings)opbrengsten worden ingezet voor het realiseren van de doelstelling, hebben de plicht zorgvuldig om te gaan met dit vermogen.

Directeuren van deze organisaties moeten in staat zijn de continuïteit van dit vermogen veilig te stellen, te beheren en verder te ontwikkelen om te kunnen blijven bijdragen aan de missie van de organisatie. Op korte en lange termijn.

De commissie is niet over één nacht ijs gegaan en is na onderzoek, interviews en zorgvuldige overwegingen tot de slotsom gekomen dat vermogensbeheer een dusdanige impact op organisatorische en bestuurlijke complexiteit heeft, dat het van invloed is op de rol, de taken en daarmee de zwaarte van de directiefunctie. Die complexiteit en impact gaan over de ontwikkeling, de organisatie en het beheer van vermogen. Inclusief transparantie, compliance en verantwoording daaromtrent.

2. Waarom zijn de bedragen die gebruikt worden bij het criterium 'omvang van de organisatie' voor de doelbesteding lager dan de drempelwaarden voor het beheren van reserves en fondsen?

Eerst gaan we in op de keuze die we gemaakt hebben om 'vermogensbeheer' op te nemen als apart 'sub-criterium' bij het criterium 'grootte van de organisatie'.

De grondslag van de Beloningsregeling is functiezwaarte. In deze Beloningsregeling is vastgesteld dat omvang, complexiteit, organisatorische context en directiemodel op een valide wijze in functiezwaarte tot uitdrukking gebracht moet worden. Maar... dat is niet onveranderlijk. Het is onderhevig aan maatschappelijke ontwikkelingen en opvattingen; en aan feitelijke wijzigingen.

In dit geval is vermogensbeheer een factor die kan leiden tot een zwaardere bestuurdersfunctie (zie onder 1). Is dat zo? Dan moet dat verzwarend zijn ten opzichte van de andere criteria die alle (andere) relevante aspecten van bestuurdersfuncties meten; althans vanuit een oogpunt van functiezwaarte. En het moet ook toegevoegde impact hebben ten opzichte van de bestuurdersfunctie zónder vermogensbeheer. Vandaar dat vermogensbeheer als aparte regel is opgenomen bij het criterium 'omvang'.

Dan het antwoord op de vraag waarom de gebruikte bedragen hoger zijn voor 'vermogensbeheer' dan voor 'doelbesteding'.

We volgen hierin de vergelijkingen en benchmarks uit de wereld van vermogensbeheer en pensioenfondsen. Ook bij dit soort organisaties wordt de functiezwaarte bij vermogensbeheer aan aanzienlijk hogere geldbedragen afgemeten dan bij omzet (in ons geval: bestedingen aan de doelstelling).

3. Is er geen sprake van een dubbeltelling door het mogelijk meewegen van het beheer van reserves en fondsen bij zowel de omvang als de complexiteit van een organisatie?

Er is geen sprake van dubbeltelling, maar van twee verschillende invalshoeken en kenmerken:

- Bij de factor omvang gaat het om de hoogte van het bedrag dat een organisatie als vermogen heeft vastgesteld en waarvoor een specifiek (langere termijn) doel is. En waarvoor een specifieke vorm van organiseren en beheren geldt waar dus actief vermogensbeheer voor plaatsvindt.
- Bij complexiteit wordt beoordeeld welke activiteiten in dat kader plaatsvinden en of dit werkelijk de functie van de bestuurder(s) verzwaart.

Voor de analyse van beide factoren moet sprake zijn van afgewogen oordeelsvorming door het toezichthoudend orgaan. Dit moet vragen stellen én beantwoorden als: 'in welke mate is een en ander structureel' en 'vergroot het hebben en beheren van vermogen daadwerkelijk de bestuurlijke complexiteit'. Afhankelijk van de antwoorden blijkt dan of er specifieke taken verricht moeten worden die extra eisen stellen aan de kennis en vaardigheden van de directie.

Overigens geldt bovenstaande voor alle factoren in de Beloningsregeling.

4. Kan het aantal BSD-punten, door het toevoegen van de factor 'beheer van reserves en fondsen' bij complexiteit, verminderen ten opzichte van de huidige regeling/situatie als een organisatie geen reserves en fondsen beheert van de aangegeven omvang?

Dit is nadrukkelijk niet de bedoeling van de aanpassing in de regeling. Om te voorkomen dat een dergelijk misverstand ontstaat, heeft de commissie ervoor gekozen deze zin toe te voegen aan het criterium 'complexiteit': *'Wat ook kan worden meegewogen'*.

5. Leidt het kunnen meewegen van het beheer van reserves en fondsen tot toename van de salarissen van de directie van grote organisaties?

Het aantal extra punten dat gegeven kan worden in verband met het beheren van het vermogen van de organisatie hangt af van de grootte van het vermogen en/of de extra complexiteit die dat meebrengt voor de directiefunctie. Dus niet van de grootte van de organisatie.

In alle organisaties (typen, omvang) kan sprake zijn van vermogensbeheer. En ook van differentiatie in zowel de omvang van bedragen als in het beheer ervan.

6. Waarom is de ondergrens voor het kunnen laten meewegen van het beheer van reserves en fondsen bepaald op vijftig miljoen?

Er is geen sprake van een ondergrens van vijftig miljoen. Bij de laagste categorie I - in het sub-criterium 'beheer van reserves en fondsen aan te wenden in overeenstemming met de doelstelling'- gaat het immers om een vermogensomvang die gelijk of lager is dan vijftig miljoen. Hierin zijn drie scoremogelijkheden opgenomen. Ook hier geldt wat in de inleiding is opgemerkt: het is aan het toezichthoudend orgaan om te beoordelen of ook bij een beperkt vermogen sprake is van meer en structurele bestuurlijke complexiteit die toekenning van BSD-punten rechtvaardigt.

7. Kan het zijn dat, wanneer de aangepaste systematiek wordt gevolgd, beloningen niet meer in het systeem passen?

Nee, dat kan niet. Want als het maximale aantal BSD-punten wordt gehaald, valt een directiefunctie in categorie J. De regeling kent bovendien als absoluut maximum het maximum dat geldt in de WNT.

8. De omschrijving bij criterium 2.3 Organisatorische context, zelfstandig opererend, schept verwarring door de formulering 'internationaal'. Dat is toch geen verplichting?

Dit is geen verplichting. De formulering wordt aangepast in (inter)nationaal.