

Beloningsleidraad directeur-bestuurder cultuureducatie en -participatie 2023

Leidraad ten behoeve van raden van toezicht



**cultuur
connectie**

brancheorganisatie voor
cultuureducatie, amateurkunst
en volksuniversiteitswerk

Utrecht, december 2023

Cultuurconnectie

'Brancheorganisatie voor cultuureducatie en -participatie'

Colofon**Samenstelling werkgroep**

Marijn Cornelis	- directeur-bestuurder CultuurSchakel Den Haag
Janneke de Glas	- hr manager KunstenHuis Idea - De Bilt/Bunnik/Soest/Zeist
Jeroen Willem Klomps	- voorzitter raad van toezicht Kunst Centraal Bunnik
Wicher Meijer	- voorzitter raad van toezicht Nieuwe Veste Breda
Annechien Snuif	- voorzitter raad van toezicht Hillegomse Muziekschool
Arie de Vries	- voorzitter raad van toezicht Rozet Arnhem

Eindredactie en coördinatie

Cindy IJdo	- hoofd beleidszaken Cultuurconnectie
Jan Brands-Leever	- directeur Cultuurconnectie

Opmaak

Karin Knegt	- communicatiemedewerker Cultuurconnectie
-------------	---

© Cultuurconnectie, december 2023

Postbus 365

3500 AJ Utrecht

tel: 030 - 230 3740

www.cultuurconnectie.nl

e-mail: info@cultuurconnectie.nl

Cultuurconnectie is de brancheorganisatie voor cultuureducatie en -participatie. Tot onze leden behoren multifunctionele organisaties, centra voor de kunsten, volksuniversiteiten, muziekscholen en provinciale ondersteuningsinstellingen voor kunst & cultuur.

Voor Cultuurconnectie is het belangrijk om aan de toekomst van cultuureducatie en -participatie bij te dragen. Namens, voor en met haar leden neemt Cultuurconnectie stelling en formuleert zij gevraagd en ongevraagd standpunten over actuele onderwerpen en thema's. Ze motiveert, adviseert en faciliteert de aangesloten organisaties bij de ontwikkeling van hun werk.

Cultuurconnectie bouwt aan en maakt afspraken over arbeidsvoorwaarden die het ondernemerschap in de branche ten goede komen. Door bundeling van krachten en samenbrengen van partijen biedt zij haar leden een breed scala aan voordelen.

Cultuurconnectie vergroot de bekendheid en kwaliteit van het werk van de sector en zorgt dat de branche een gekende en erkende partner is in het (cultuur)politieke debat, de beleidsvorming en de uitvoering ervan.

Cultuureducatie en -participatie

Door middel van cultuureducatie leren mensen niet alleen over cultuur, maar ook met cultuur. Cultuureducatie omvat verschillende vormen van educatie, waarbij cultuur als doel of als middel ingezet wordt. Het is eigenlijk een verzamelbegrip van kunsten, cultureel erfgoed en media. Mensen ontwikkelen culturele competenties en talenten. Ze doen niet alleen kennis op over cultuur, maar ontwikkelen ook culturele vaardigheden en een open houding tegenover cultuur.

Cultuurparticipatie heeft als voornaamste doel het creëren van gelijke kansen voor iedereen om deel te nemen aan het culturele leven.

Beloningsleidraad directeur-bestuurder cultuureducatie en -participatie 2023

Inhoud

Inleiding.....	4
Status beloningsleidraad	4
Toepassing beloningsleidraad.....	4
Raad van toezichtmodel	4
Multifunctionele organisaties (MFO's)	4
Individuele arbeidsovereenkomst	4
Uitgangspunten	5
Bepaal zwaarte van de organisatie.....	6
Budget	6
Type(n) dienstverlening.....	6
a. Cultuureducatie en -participatie.....	6
b. Dienstverlening aan onderwijs	7
c. Multifunctionele dienstverlening	7
Bestuurlijke complexiteit	8
Vijf salarisgroepen	9
Hanteer salarisoniveaus	9
Secundaire arbeidsvoorwaarden.....	10
Bijlage 1 Meest gestelde vragen.....	11

Inleiding

Bij organisaties in de cultuureducatie en -participatie wordt in toenemende mate het raad-van-toezicht-model toegepast. Eén van de taken van de raad van toezicht is het werkgeverschap voor de directeur-bestuurder. Hierbij dient de raad van toezicht onder meer het salaris vast te stellen voor de individuele directeur-bestuurder.

Om raden van toezicht te ondersteunen bij het werkgeverschap is in 2009 de 'Beloningsleidraad directeur-bestuurder kunsteducatie' opgesteld.

Conform de uitgangspunten heeft een herijking van de oorspronkelijke leidraad plaatsgevonden op basis van ontwikkelingen in de sector, nieuwe inzichten en veranderingen in wet- en regelgeving met als resultaat de 'Beloningsleidraad directeur-bestuurder cultuureducatie en -participatie 2023'.

Status beloningsleidraad

De beloningsleidraad is een hulpmiddel voor raden van toezicht om tot een honorering van de directeur-bestuurder te komen, rekening houdend met diens verantwoordelijkheden en bevoegdheden zoals die kunnen worden afgeleid uit de zwaarte en complexiteit van de instelling. Net als bij de drie vigerende gedragscodes van de culturele sector - de Governance Code Cultuur, de Fair Practice Code en de Code Diversiteit en Inclusie¹ - geldt dat de leidraad in beginsel wordt toegepast en dat eventuele afwijkingen worden gemotiveerd. Dit betekent dat de hier beschreven principes dienen te worden gerespecteerd en dat van bepalingen slechts kan worden afgeweken wanneer daarover een duidelijke toelichting wordt gegeven: 'Pas toe of leg uit'.

Toepassing beloningsleidraad

Raad van toezichtmodel

De beloningsleidraad is van toepassing op organisaties die statutair het raad-van-toezicht-model hanteren. De beloningsleidraad is toepasbaar op organisaties voor cultuureducatie en -participatie én op multifunctionele organisaties (MFO's).

Naast de 'Beloningsrichtlijn cultuureducatie en -participatie' zijn ook andere beloningsrichtlijnen beschikbaar. Afhankelijk van het zwaartepunt of type dienstverlening kan door de raad van toezicht een passende keuze worden gemaakt.

Multifunctionele organisaties (MFO's)

Multifunctionele organisaties betreffen organisaties die meer typen dienstverlening hebben dan alleen cultuureducatie en -participatie, zoals bijvoorbeeld (en niet limitatief) een poppodium, bibliotheek, kunstuitleen, theater, welzijnswerk, volksuniversiteit of subsidieverlening.

Waar in dit document wordt gesproken over organisaties worden nadrukkelijk zowel organisaties voor cultuureducatie- en participatie als multifunctionele organisaties bedoeld.

Individuele arbeidsovereenkomst

Bij de toepassing van deze beloningsleidraad dient een individuele arbeidsovereenkomst opgesteld te worden zonder verwijzing naar een cao. Indien de beloningsleidraad wordt toegepast valt de directeur-bestuurder immers niet meer onder een cao. Op www.cultuurconnectie.nl onder Ledennet vindt u een actueel model arbeidsovereenkomst directeur-bestuurder.

¹ Zie: <https://www.cultuur-ondernemen.nl/governance-code-cultuur/toolkit/de-drie-gedragscodes-van-de-cultuursector>

Uitgangspunten

De beloningsleidraad is opgesteld door een werkgroep bestaande uit een representatieve vertegenwoordiging van maximaal 6 leden raad van toezicht, directeuren-bestuurders en HR-adviseurs uit diverse (multifunctionele) organisaties. Bij het ontwikkelen van deze beloningsleidraad zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- De beloningsleidraad biedt een kader voor raden van toezicht waarbij beloning op maat mogelijk is.
- Een beloningshoogte met een terughoudend karakter binnen de Nederlandse arbeidsmarkt en die aansluit bij de drie vigerende gedragscodes van de culturele sector: de Governance Code Cultuur, de Fair Practice Code en de Code Diversiteit en Inclusie¹.
- Een regeling die voor raden van toezicht van alle organisaties voor cultuureducatie en – participatie en/of multifunctionele organisaties eenvoudig toepasbaar is, en recht doet aan de omvang en complexiteit van de betreffende organisatie.
- De salarisgroepen worden jaarlijks (per 1 januari) geïndexeerd en de ‘Indexering en onderhoud van de beloningsleidraad’ wordt gepubliceerd door Cultuurconnectie. Als indexering wordt gebruikgemaakt van het CBS-cijfer voor de loonontwikkeling binnen de sector Cultuur/Sport/Recreatie (gesubsidieerde instellingen) over het voorafgaande jaar.
- De indexering is gericht op de bandbreedte van de salarisgroep en wordt jaarlijks toegepast op het minimum- en maximumbedrag van de salarisgroep. De jaarlijkse indexering is niet automatisch van toepassing op het salaris van een individuele bestuurder. Een eventuele individuele verhoging is afhankelijk van het functioneren van de bestuurder. De raad van toezicht maakt vooraf afspraken met de bestuurder over de criteria waarop het functioneren van de bestuurder zal worden beoordeeld. De raad van toezicht besluit óf en op welke wijze een individuele bestuurder doorgroeit binnen de geïndexeerde bandbreedte van de salarisgroep.
- De beloningsleidraad is gerelateerd aan de ontwikkelingen in de sector en de arbeidsmarkt, aan nieuwe inzichten op het gebied van beloning en aan veranderingen in wet- en regelgeving.

Om de vier jaar zal op initiatief van Cultuurconnectie worden bezien of de beloningsleidraad dient te worden herijkt. Daartoe wordt telkens een werkgroep bestaande uit toezichthouders, directeur-bestuurders en inhoudelijke experts van organisaties voor cultuureducatie en -participatie en/of multifunctionele organisaties ingesteld. Ook knelpunten bij het toepassen van de beloningsleidraad kunnen aanleiding voor herijking en aanpassing zijn en kunnen worden gemeld aan cao@cultuurconnectie.nl.

¹ Zie: <https://www.cultuur-ondernemen.nl/governance-code-cultuur/toolkit/de-drie-gedragscodes-van-de-cultuursector>

Bepaal zwaarte van de organisatie

Om tot een weloverwogen beloningskeuze te komen dient de raad van toezicht eerst te bepalen wat de zwaarte, ofwel de complexiteit en omvang van de organisatie is. De zwaarte van de organisatie wordt bepaald door drie factoren, die worden vertaald in een puntenscore. De optelsom van de puntenscore op deze drie factoren bepaalt welke salarisgroep van toepassing is voor de organisatie. De bepalende factoren zijn:

- Budget
- Type(n) dienstverlening, onderverdeeld in:
 - Cultuureducatie en -participatie
 - Dienstverlening aan scholen
 - Multifunctionele dienstverlening
- Bestuurlijke complexiteit

Budget

De factor 'budget' heeft betrekking op het totaal jaarbudget (hieronder wordt verstaan het totaal van inkomsten uit subsidie en inkomsten uit activiteiten) uit de begroting van de organisatie. Bij een multifunctionele organisatie wordt uitgegaan van het totaalbudget uit de geconsolideerde begroting van de organisatie.

Het verdient aanbeveling om hier het gemiddelde, 'stabiele' jaarbudget te kiezen en incidentele factoren (bijvoorbeeld de verkoopopbrengst van een gebouw) buiten beschouwing te laten.

Scoretabel 'Budget'

Budget in miljoen euro	< 1	1-3	3-5	5-9	> 9
Puntenscore	240	310	390	470	550

Type(n) dienstverlening

De factor 'Type(n) dienstverlening' richt zich op de diversiteit aan dienstverlening, dat door de organisatie wordt verzorgd. In deze beloningsleidraad wordt een onderscheid gemaakt naar de volgende typen dienstverlening:

a. Cultuureducatie en-participatie

Weging op basis van het aantal disciplines

Binnen de cultuureducatie en -participaties kunnen verschillende disciplines worden onderscheiden, bijvoorbeeld:

- Muziek
- Dans
- Beeldende vorming
- Theater
- Audiovisueel
- Literair
- Interdisciplinair
- Nieuwe media

Let op: dit is geen limitatieve opsomming, maar een handreiking voor de raad van toezicht met disciplines die binnen de organisatie een rol zouden kunnen spelen. Het is aan de raad van toezicht om te bepalen óf en zo ja welke activiteit als aparte discipline van cultuureducatie- en participatie moet worden gezien. Om het aantal disciplines in de cultuureducatie te bepalen dient de raad van toezicht uit te gaan van disciplines die een substantieel onderdeel uit maken van de dienstverlening.

Weging cultuureducatie en -participatie	
1 of 2 disciplines	•
3 of 4 disciplines	••
5 of meer disciplines	•••

b. Dienstverlening aan onderwijs

Weging op basis van mate van dienstverlening

Organisaties voor cultuureducatie en -participatie of multifunctionele organisaties kunnen diensten verlenen aan scholen. Veelal gaat het om het primair onderwijs, maar steeds vaker richt de dienstverlening zich ook op voortgezet onderwijs, mbo en/of voor- en vroegschoolse educatie.

Weging dienstverlening aan onderwijs	
Geen of nauwelijks	-
Gemiddeld	•
Omvangrijk	••

c. Multifunctionele dienstverlening

Weging op basis van het aantal onderdelen dienstverlening

Binnen de multifunctionele dienstverlening worden onder andere de volgende onderdelen onderscheiden:

- Bibliotheek
- Pop- of concertpodium
- Kunsttieleen
- Theater-filmhuis
- Welzijnswerk
- Volksuniversiteit
- Cultuurmakelaar of -loket
- Combinatiefunctionarissen

Let op: gelet op de enorme verscheidenheid aan functies binnen MFO's is dit geen limitatieve opsomming, maar slechts een beperkt aantal voorbeelden van veelvoorkomende activiteiten die binnen de organisatie een rol zouden kunnen spelen. Het is aan de raad van toezicht om op organisatieniveau te bepalen óf en zo ja welke activiteit als apart onderdeel van multifunctionele dienstverlening moet worden gezien. Denk bijvoorbeeld ook aan minder vaak voorkomende activiteiten als bemiddeling of subsidieverlening. Om het aantal onderdelen van multifunctionele dienstverlening te bepalen dient de raad van toezicht uit te gaan van activiteiten die een substantieel onderdeel uit maken van de dienstverlening.

Weging multifunctionele dienstverlening	
1 of 2 onderdelen	•
3 of 4 onderdelen	••
5 of meer onderdelen	•••

Scoretabel 'Type dienstverlening'

De 3 onderdelen van de wegingsfactor 'Type(n) dienstverlening' leveren bij elkaar opgeteld een aantal ● die middels onderstaande tabel kan worden vertaald naar een puntenscore.

Typen dienstverlening (aantal ●)	1	2	3	4	5 of 6	7 of meer
Punten	80	97	116	137	160	184

Bestuurlijke complexiteit

De factor 'bestuurlijke complexiteit' richt zich op het werkgebied van de organisatie. De raad van toezicht scoort zelf de complexiteit van de bestuurlijke opdracht en het werkgebied.

De complexiteit van het werkgebied van de organisatie kan worden bepaald door het aantal en/of de omvang van gemeenten waar de organisatie voor werkzaam is. Zijn dat één of enkele gemeenten, een groot aantal of een zeer groot aantal gemeenten? De complexiteit van de omgeving kan ook bepaald worden door één of enkele (les)locaties of een zeer groot aantal (les)locaties. Daarnaast kan bijvoorbeeld een specifieke bestuurlijke opdracht of de omvang van de eigen inkomsten ten opzichte van het aandeel subsidies de bestuurlijke complexiteit typeren.

Typering A

De bestuurlijke complexiteit van de organisatie is te typeren als enkelvoudig. Het aantal gemeenten waarbinnen de organisatie werkt is beperkt en bestuurlijk gezien overzichtelijk. Ook het aantal (les)locaties is beperkt. Vanzelfsprekend zijn er eigen inkomsten, maar deze maken een bescheiden onderdeel uit ten opzichte van het gehele budget; het percentage subsidie is beduidend groter dan het deel eigen inkomsten.

Typering B

De bestuurlijke complexiteit van de organisatie is te typeren als complex. Dit kan zich uiten in bijvoorbeeld een specifieke bestuurlijke opdracht, de veelheid aan (les)locaties en/of het aantal gemeenten waarbinnen wordt gewerkt. Ook kan de bestuurbaarheid complex zijn doordat er een behoorlijk deel van het budget afhankelijk is van eigen inkomsten.

Typering C

De bestuurlijke complexiteit van de organisatie is te typeren als zeer complex. De organisatie heeft bijvoorbeeld een specifieke bestuurlijke opdracht, zeer veel (les)locaties en/of zeer veel gemeenten die de bestuurbaarheid van de organisatie zeer complex maken. De bestuurbaarheid kan ook zeer complex zijn doordat een groot deel van het budget verworven moet worden door eigen inkomsten.

Typering bestuurlijke complexiteit	A	B	C
Punten	80	122	184

Vijf salarisgroepen

Op basis van de vorenstaande scoretabellen scoort de raad van toezicht de zwaarte van de eigen organisatie.

Zwaarte van de organisatie	
Wegingsfactor:	Puntenscore:
Budget	... punten
Type(n) dienstverlening	... punten
Bestuurlijke complexiteit	... punten
Totaal	... punten

Het totaal aantal 'punten' bepaalt de salarisgroep. Hiervoor wordt onderstaande tabel met salarisgroepen gehanteerd.

Salarisgroep	A	B	C	D	E
Punten	400 - 504	505 - 607	608 - 711	712 - 814	815 - 918

De meeste organisaties voor kunsteducatie vallen in de groepen A – B – C. Binnen de sector zijn deze organisaties kort te typeren als klein (A), middelgroot (B) en groot (C). Met het toenemende aantal multifunctionele organisaties neemt het aandeel organisaties dat in groep D en E valt toe. Dit zijn organisaties die zeer groot zijn, en hoog scoren voor wat betreft typen dienstverlening en/of bestuurlijke complexiteit.

Hanteer salarisniveaus

Onderstaande tabel geeft per salarisgroep de bandbreedte aan, die kan dienen als handreiking voor de raad van toezicht bij de vaststelling van de beloning van de bestuurder.

Dit betreft het bruto jaarsalaris, bestaand uit: 12 maandsalarissen, inclusief vakantietoeslag en mogelijk andere componenten zoals eindejaarsuitkering, vaste 13e maand en bonus, maar exclusief werkgeverspremies).

Salarisgroep (vanaf 1-1-22)	A 400-504	B 505-607	C 608-711	D 712-814	E 815-918
Maximum	€ 84.422	€ 96.026	€ 108.862	€ 123.300	€ 141.323
Minimum	€ 63.318	€ 72.080	€ 81.709	€ 92.447	€ 106.024

Afwegingen die de raad van toezicht dient te maken, zijn:

Bepaal aanvangssalaris

De raad van toezicht bepaalt bij aanstelling het aanvangssalaris van de individuele directeur-bestuurder binnen de bandbreedte van de salarisgroep.

Bepaal maximaal te bereiken salaris

Het maximaal te bereiken salaris voor de directeur-bestuurder hoeft niet het maximum van de salariscategorie te zijn. De raad van toezicht bepaalt zelf wat het maximaal te bereiken salaris voor de directeur-bestuurder is binnen de bandbreedte van de vastgestelde salariscategorie. De raad van toezicht beantwoordt de vraag: wat is het maximaal te bereiken salaris binnen de bandbreedte? Dit kan 100 procent zijn, maar ook 90 procent of 85 procent of een ander percentage.

Specifieke lichtere of zware bestuurlijke opdracht

Een specifieke lichte of zware bestuurlijke opdracht kan van invloed zijn op het aanvangssalaris in de salariscategorie.

Competenties en ervaring van de directeur-bestuurder

Afhankelijk van de in meer of mindere mate aanwezige competenties en ervaring bij een nieuwe directeur-bestuurder kan een lagere respectievelijk hogere plaatsing binnen de bandbreedte gerechtvaardigd zijn.

Bepaal salarisgroei

De raad van toezicht dient te bepalen wat het percentage is voor de jaarlijkse salarisverhoging tot het vastgestelde maximale salaris voor de directeur-bestuurder is bereikt. Het groeipercentage wordt rechtstreeks aan het functioneren gekoppeld. De raad van toezicht beschrijft wat verstaan wordt onder bijvoorbeeld 'voldoende', 'goed' en 'zeer goed' functioneren. De salarisgroei kan zich fasegewijs voltrekken volgens een stappenplan. Hiervoor dient de raad van toezicht heldere afspraken te maken met de individuele directeur-bestuurder.

Terughoudendheid met variabele beloning

De werkgroep vindt dat een raad van toezicht terughoudend dient te zijn in het werken met variabele beloning (bonussen of eenmalige gratificaties). In uitzonderlijke, incidentele gevallen kan dit voorkomen. Het maximum van de bandbreedte van de salariscategorie dient hierbij niet overschreden te worden. Als gewerkt wordt met variabele beloning dienen heldere en vooraf vastgestelde prestatiecriteria afgesproken te zijn.

Wet Normering Topinkomens (WNT)

De salarisoniveaus uit deze beloningsrichtlijn sluiten aan bij de wettelijke kaders van de WNT.

Secundaire arbeidsvoorwaarden

De secundaire arbeidsvoorwaarden zijn niet in deze beloningsleidraad opgenomen. De raad van toezicht dient deze passend en terughoudend te regelen met de individuele bestuurder. De secundaire arbeidsvoorwaarden dienen ook in de arbeidsovereenkomst vastgelegd te worden (zie bijlage 2 voor model arbeidsovereenkomst).

Bijlage 1 Meest gestelde vragen

Waarom een beloningsleidraad?

Een groeiend aantal organisaties in de cultuurbranche stapt over naar een bestuursmodel met een directeur-bestuurder en een raad van toezicht. Een directeur-bestuurder is werkgever en derhalve is geen cao van toepassing. De beschrijving van directeursfuncties in een cao geeft ook onvoldoende houvast voor een afgewogen honorering, omdat de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van een directeur-bestuurder meer omvattend en zwaarder zijn. Er blijkt daarom behoefte in de branche aan een leidraad, waarmee raden van toezicht tot een verantwoorde beloning kunnen besluiten.

Wie is de opdrachtgever voor het herijken van de beloningsleidraad?

Initiatiefnemer is het bestuur van Cultuurconnectie, maar de beloning van directeuren-bestuurders is en blijft een verantwoordelijkheid van de raden van toezicht. Daarom heeft het bestuur van Cultuurconnectie een werkgroep van toezichthouders, directeur bestuurders en HR experts in het leven geroepen om een beloningsleidraad te herijken die op draagvlak binnen de branche kan rekenen en die past binnen de Governance Code Cultuur.

De werkgroep is in haar werkzaamheden geadviseerd door Prof. Mr. Evert Verhulp, hoogleraar arbeidsrecht. De werkgroep heeft zich bij de herijking gebaseerd op de oorspronkelijke beloningsleidraad, zoals die in 2009 is opgesteld.

Op welke bestuurders is de beloningsleidraad van toepassing?

De leidraad is van toepassing op alle organisaties die werkzaam zijn in de branche voor cultuureducatie en-participatie waar een directeur-bestuurder of directeuren-bestuurders met een raad van toezicht aanwezig is/zijn, en kan ook worden toegepast bij multifunctionele organisaties. In de statuten van de individuele organisatie zijn de verantwoordelijkheden tussen de raad van toezicht en de directeur(en)-bestuurder(s) helder beschreven volgens het raad-van-toezichtmodel.

Wat moet de raad van toezicht doen met (afwijkende) huidige afspraken met de directeur-bestuurder?

Het is goed voorstelbaar dat er met de huidige directeur-bestuurder afspraken zijn gemaakt die niet stroken met deze beloningsleidraad. De directeur-bestuurder mag er dan op vertrouwen dat de raad van toezicht het bestaande contract naleeft. Wel wordt aanbevolen dat de raad van toezicht en de directeur-bestuurder het overleg openen om te bezien of het huidige contract in overeenstemming met de leidraad kan worden gebracht.

Onze directeur-bestuurder wil liever onder de CAO blijven. Is de overstap van cao naar beloningsleidraad verplicht?

Een directeur-bestuurder kan gesteld zijn op de bescherming en de regelingen die een cao biedt. Een overstap van cao naar beloningsleidraad is niet verplicht. Maar de keuze is 'of of' en niet 'en en'. Dus óf een cao wordt geheel toegepast, óf de beloningsleidraad. Het is uitdrukkelijk niet de bedoeling om in beide regelingen selectief te winkelen en het beste van twee werelden te stapelen. De werkgroep beveelt aan dat voor een zittende directeur-bestuurder de keuze aan partijen is of de beloningsleidraad dan wel een cao wordt toegepast. In geval van benoeming van een nieuwe directeur-bestuurder beveelt de werkgroep aan dat de beloningsleidraad wordt toegepast.

Let op: in de cao KE is nadrukkelijk bepaald dat de directeur-bestuurder geen werknemer is en dat de bepalingen uit de cao niet van toepassing zijn op de directeur-bestuurder.

Hoe is de functiezwaarte vastgesteld?

De functiezwaarte is direct gerelateerd aan de complexiteit van de organisatie. In de beloningsleidraad zijn de drie factoren opgenomen die naar het oordeel van de werkgroep significant differentiërend zijn tussen de organisaties. De zwaarte is in 2009 bepaald met behulp van de Hay-methode. Om de bruikbaarheid van de functiezwaarte voor raden van toezicht te vergemakkelijken is de Hay-methode alleen gehanteerd bij de ontwikkeling van de beloningsleidraad. In de leidraad zelf is de methode niet meer zichtbaar.

In 2023 is de gebruikte methodiek beoordeeld door een onafhankelijk functiewaarderingspecialist, die heeft vastgesteld dat de gebruikte methodiek up-to-date is en niet hoeft te worden aangepast.

Hoe is de beloningshoogte bepaald?

De beloningshoogte is in 2009 gebaseerd op de algemene beloningsmarkt (bedrijfsleven, semipublieke en publieke sector).

De salarisgroepen worden jaarlijks (per 1 januari) geïndexeerd en gepubliceerd door Cultuurconnectie. Als indexering wordt gebruikgemaakt van het CBS-cijfer voor de loonontwikkeling binnen de sector Cultuur/Sport/Recreatie (gesubsidieerde instellingen) over het voorafgaande jaar.

De jaarlijkse indexering van de salarisgroepen betekent niet dat het individuele salaris van een directeur-bestuur automatisch wordt geïndexeerd. Het is de verantwoordelijkheid van de raad van toezicht om te bepalen óf en zo ja op welke wijze het individuele salaris wordt verhoogd.

Hoe zijn de directeuren-bestuurders over de salarisgroepen verdeeld?

De meeste organisaties voor kunsteducatie vallen in de groepen A – B – C. Binnen de sector zijn deze organisaties kort te typeren als klein (A), middelgroot (B) en groot (C). Met het toenemende aantal multifunctionele organisaties neemt het aandeel organisaties dat in groep D en E valt toe. Dit zijn organisaties die zeer groot zijn, en hoog scoren voor wat betreft typen dienstverlening en/of bestuurlijke complexiteit.

Hoe verhoudt de beloningsleidraad zich met andere beloningsregelingen voor bestuurders in de semipublieke sector?

In meerdere semipublieke sectoren hebben toezichthouders beloningsregelingen voor bestuurders ontwikkeld. De instellingen voor cultuureducatie en multifunctionele organisaties liggen voor wat betreft complexiteit en zwaarte aan de lichte zijde ten opzichte van sectoren die (veel) zwaardere organisaties kennen (organisaties met een budget van meer dan 25 miljoen tot 750 miljoen euro).

Waarom wordt bij 'Budget' uitgegaan van de begrote bedragen?

Bij de beoordeling van de omvang en complexiteit van de organisatie is het van belang niet alleen te kijken naar de feitelijke situatie, maar tevens vooruit te kijken en verwachte ontwikkelingen mee te wegen. De begroting biedt de meest actuele gegevens om de score op het criterium 'Budget' te bepalen.

Waarom wordt bij een multifunctionele organisatie uitgegaan van het geconsolideerde budget en niet alleen van het onderdeel cultuureducatie en -participatie?

De reden hiervoor is dat de directeur-bestuurder verantwoordelijk is voor de gehele organisatie en niet alleen voor het onderdeel cultuureducatie en -participaties. Bovendien zijn de verschillende activiteiten bij MFO's vaak met elkaar verweven en daardoor niet makkelijk te splitsen.

Waarom zijn de bedragen in de tabel 'Budget' niet gewijzigd?

De bedragen in de tabel 'Budget' zijn getoetst aan de branchegegevens die zijn verzameld via de benchmarkomgeving van het Kunsteducatie Analyse Systeem (KAnS) en geven een representatief beeld van de situatie in de branche. De verdeling van het aantal organisaties over de budget categorieën - in de periode 2012-2022 - is stabiel. Alleen het aantal organisaties in de budget categorieën '5-9 mln' en '> 9 mln' neemt licht toe ten gevolge van het toenemende aantal multifunctionele organisaties.