

# HANDREIKING

BEZOLDIGING BESTUURDERS KLEINE INSTELLINGEN ZORG EN WELZIJN



## **Dit is een publicatie van de NVTZ**

### **Tekst**

Henk Jan van den Bosch

### **Communicatie en vormgeving**

Communicatie NVTZ & VDH Bestuurszaken  
2024



# Inhoudsopgave

1	Waarom deze handreiking?
2	De rol van de raad van toezicht m.b.t. de bezoldiging
3	Afspraken over bezoldiging en beloning
4	Wat is een passende bezoldiging voor de bestuurder van een kleine instelling?
5	De adviesregeling directiefuncties kleine instellingen in de welzijnssector
6	Tot besluit

1.1	De doelgroep: kleine instellingen in zorg en welzijn	4
1.2	De WNT	5
2.1	Welke rol heeft de raad van toezicht in het beloningsbeleid?	6
2.2	Waar/hoe is deze rol verankerd?	6
2.3	Is er een verschil in rol van de raad van toezicht tussen stichtingen en BV's?	7
2.4	De rol van de raad van toezicht bij andere rechtsvormen	7
3.1	Wat is het verschil tussen (WNT-) bezoldiging en beloning?	8
3.2	Wat spreek je af met de bestuurder, een salaris of een bezoldiging?	8
3.3	Tellen onkostenvergoedingen ook als (WNT-)bezoldiging?	9
3.4	Wat zijn gebruikelijke bezoldigingsafspraken met een DGA?	9
3.5	Wat zijn de afspraken als de holding-BV statutair bestuurder is van de instelling?	10
3.6	De DGA ontvangt andere inkomsten uit de zorginstelling. Tellen deze ook mee als (WNT-) bezoldiging?	10
4.1	De doelstellingen voor een goed beloningsbeleid	11
4.2	Wat zijn relevante overwegingen voor kleine instellingen?	11
4.3	Wat is de horizon voor het beloningsbeleid?	12
4.4	Een arbeidsovereenkomst op basis van de cao afsluiten?	13
4.5	Parttime werken?	13
4.6	Hoe kan een bestuurder worden ingeschaald als er meerdere bestuurders zijn?	13
4.7	Kunnen we een variabele beloning afspreken?	13
4.8	Wat zijn gebruikelijke overige arbeidsvoorwaarden?	13
5.1	De adviesregeling voor de welzijnssector	15
5.2	De WNT heeft nauwelijks invloed op het beloningsbeleid	16

# 1

## Waarom deze handreiking?

### 1.1 De doelgroep: kleine instellingen in zorg en welzijn

Deze handreiking is bedoeld om raden van toezicht<sup>1</sup> van kleine instellingen in zorg en welzijn te ondersteunen bij de invulling en uitvoering van het beloningsbeleid voor de bestuurder(s).

De invoering van de Wet toetreding zorgaanbieders (Wtza) in 2022 heeft geleid tot een groei van het aantal kleinere zorginstellingen met een raad van toezicht. Met deze handreiking willen we voorzien in de behoefte van deze raden van toezicht aan een handreiking voor een passend beloningsbeleid, aanvullend op de bestaande adviesregelingen.

De omvang van een instelling wordt in de regel bepaald aan de hand van de omzet van de instelling en/of het aantal medewerkers of FTE's. Of een instelling naar verhouding als klein wordt gezien, hangt ook af van de wijze waarop de sector is georganiseerd. In deze handreiking wordt onder 'kleine instelling' in ieder geval verstaan de instelling met een raad van toezicht en een omzet tot circa € 2 miljoen. Zo'n omzetgrens als enig criterium is natuurlijk arbitrair, ook andere overwegingen kunnen daarbij een rol spelen. In ieder geval ligt de focus op kleinere instellingen die voor het eerst intern toezicht dienen te organiseren. Daarbij kan ook gedacht worden aan bestuurders van kleinere instellingen die tevens grootaandeelhouder (DGA) zijn. Daarnaast wordt ingegaan op andere rechtsvormen waaronder de eenmanszaak, maatschap en vennootschap onder firma, waarbij wordt geparticipeerd in het resultaat.

De hoofdstukken 2 t/m 4 van de handreiking zijn specifiek gericht op de zorgsector. In hoofdstuk 5 wordt de bezoldigingsproblematiek voor kleine instellingen in de welzijnssector toegelicht.

---

<sup>1</sup> De handreiking gaat uit van een raad van toezicht, maar is uiteraard ook van toepassing voor een raad van commissarissen. In de Wtza wordt hier gesproken van 'de interne toezichthouder'.

## **1.2 De WNT**

Met de invoering van de Wet Normering Topinkomens (WNT) in 2013 is de methodiek van het vaststellen van beloningen voor bestuurders in de zorg ingrijpend veranderd. Tot 2013 werd een in detail uitgewerkte beloningscode voor bestuurders in de zorg (BBZ) toegepast met 10 salarisschalen en een grote bandbreedte binnen de schalen. De WNT kent voor de zorgsector een indeling in slechts 5 WNT-klassen, waarbij per klasse uitsluitend een maximumbezoldiging bij wet is vastgesteld. De invulling van het beloningsbeleid is verder een verantwoordelijkheid van de raden van toezicht.

In de praktijk kan de bandbreedte van de WNT-indeling bij kleine (startende) instellingen die onder de Wtza vallen als te weinig passend (te hoog) worden ervaren voor de functie van de betreffende bestuurder, zo blijkt uit de hulpvragen die bij de NVTZ binnenkomen. Daarnaast zijn er zorginstellingen die niet onder het WNT-maximum of onder de klassenindeling van de WNT vallen. Dit is zo in het geval van niet-rechtspersonen en wanneer uitsluitend WMO-zorg wordt geleverd of als er sprake is van een financiering met overheidssubsidies.

# 2

## De rol van de raad van toezicht m.b.t. de bezoldiging

### 2.1 Welke rol heeft de raad van toezicht in het beloningsbeleid?

De raad van toezicht is de werkgever van de bestuurder. De raad is verantwoordelijk voor de werving en het behoud van goede bestuurders. Het door de raad van toezicht vast te stellen beloningsbeleid is een belangrijk instrument daarbij, het stelt een kader voor het inkomen en andere arbeidsvoorwaarden van de bestuurder. Tegelijkertijd moet het beleid passen binnen maatschappelijke opvattingen, regelgeving (WNT, ANBI), beloningscodes en specifieke afspraken met belanghouders, zoals subsidieverstrekkers (gemeente) en financiers (zorgkantoor). De raad van toezicht moet daarom transparant verantwoording afleggen over de belangrijke keuzes in het beloningsbeleid.

### 2.2 Waar/hoe is deze rol verankerd?

De algemene basis is gelegd in de Governancecode Zorg 2022.<sup>2</sup> Belangrijke bepalingen voor de werkgeversrol zijn:

- De raad van toezicht benoemt, schorst, ontslaat en verleent décharge aan de leden van de raad van bestuur. De raad van toezicht stelt de beloning, de contractduur, de rechtspositie en de andere arbeidsvoorwaarden van de individuele leden van de raad van bestuur vast (artikel 6.5.2 van de Governancecode Zorg 2022).
- De raad van toezicht stelt een beleid op voor de vergoeding van onkosten van de raad van bestuur (artikel 6.5.4 van de Governancecode Zorg 2022).

---

<sup>2</sup> Governancecode Zorg 2022, paragraaf 6.5.2 en 6.5.4.

De bevoegdheden van de raad van toezicht van de zorginstelling zijn in detail beschreven in de statuten van de instelling. In de praktijk zijn de statuten van zorginstellingen meestal gebaseerd op de door NVZD en NVTZ gepubliceerde modelstatuten. In de modelstatuten voor een stichting in de zorgsector zijn de bevoegdheden als volgt beschreven:<sup>3</sup>

“ De vaststelling van de beloning, contractduur, rechtspositie en de regeling van de overige arbeidsvoorwaarden van de leden van de raad van bestuur geschieden door de raad van toezicht. ”

### **2.3 Is er een verschil in rol van de raad van toezicht tussen stichtingen en BV's?**

In beginsel is er geen verschil in de rol van de raad van toezicht tussen stichtingen en BV's, zij het dat bij een BV de Algemene Vergadering (de aandeelhoudersvergadering) formeel het hoogste orgaan is, dat ook de arbeidsvoorwaarden van de bestuurders vaststelt. Een bestuurder die tevens grootaandeelhouder is heeft daarmee vanuit de aandeelhoudersrol ook een invloed op het beloningsbeleid. In de modelstatuten voor de BV is daarom opgenomen dat de Algemene Vergadering de arbeidsvoorwaarden vaststelt *na voorafgaande goedkeuring van de Raad van Commissarissen*.<sup>4</sup>

### **2.4 De rol van de raad van toezicht bij andere rechtsvormen**

De rol van de raad van toezicht bij een coöperatie is vergelijkbaar met de rol bij een B.V.

Bij niet-rechtspersonen (eenmanszaak, maatschap, vennootschap onder firma, commanditaire vennootschap) hebben de maten of vennoten recht op een aandeel in het resultaat in plaats van bezoldiging. Deze rechtsvormen vallen buiten de scope van deze handreiking.

De raad van toezicht zal uiteraard wel (mede) moeten beoordelen of de uitkering van het resultaat verantwoord is gelet op de continuïteit van de bedrijfsvoering.

<sup>3</sup> Modelstatuten voor een stichting in de zorgsector, publicatie van de NVZD en NVTZ.

<sup>4</sup> Modelstatuten voor een BV in de zorgsector, publicatie van de NVTZ.

# 3

## Afspraken over bezoldiging en beloning

### **3.1 Wat is het verschil tussen (WNT-) bezoldiging en beloning?**

Bezoldiging is niet hetzelfde als beloning. Bezoldiging omvat de gebruikelijke beloningscomponenten zoals salaris en vakantietoeslag en eindejaarsuitkering. Daarnaast worden ook andere elementen meegerekend in de bezoldiging: variabele beloning, fiscaal belastbare vergoedingen, het werkgeversdeel in de pensioenpremie en de fiscale bijtelling van een zakelijke auto, eventueel onder aftrek van een eigen bijdrage. In de praktijk leidt dit verschil in definitie nog weleens tot misverstanden. Daarom is het van belang dat de raad van toezicht hier duidelijk over communiceert met alle betrokkenen.

### **3.2 Wat spreek je af met de bestuurder, een salaris of een bezoldiging?**

Een maandsalaris? Een jaarsalaris, inclusief vakantietoeslag en eindejaarsuitkering? Of een bezoldiging? Een afspraak over een maandsalaris lijkt het meest op de werkwijze voor de cao-werknemers en wordt in de praktijk soms toegepast. Dat lijkt voor de organisatie het eenvoudigst. Daarbij moet wel in het oog worden gehouden dat een bestuurder in de zorgsector formeel niet onder de cao valt en dan ook niet automatisch recht heeft op eenmalige uitkeringen, cao-indexering etc. Bovendien moet wel worden bewaakt dat het WNT-bezoldigingsmaximum niet wordt overschreden, indien van toepassing.

De modelarbeidsovereenkomst van de NVZD en NVTZ gaat uit van een bezoldigingsafpraak. De raad van toezicht stelt daarbij de bezoldiging jaarlijks per 1 januari vast. De overeengekomen bezoldiging wordt vervolgens gesplitst in een jaarsalaris en overige componenten (o.a. pensioenpremies).



Het is bij een bezoldigingsafpraak het eenvoudigst om maandelijks 1/12 van het jaarsalaris uit te betalen. Dat bedrag is dan inclusief rechten op vakantietoeslag en eindejaarsuitkering.

Het is wel mogelijk om het jaarsalaris te splitsen in de gebruikelijke betalingen van salaris, vakantietoeslag in mei en eindejaarsuitkering in november, maar in de uitvoering van de WNT kan dat ingewikkeld zijn omdat sommige bedragen achteraf in een ander boekjaar worden uitbetaald.

### **3.3 Tellen onkostenvergoedingen ook als (WNT-)bezoldiging?**

Onkostenvergoedingen die fiscaal onbelast kunnen worden uitbetaald tellen niet mee.

Bijvoorbeeld reiskostenvergoeding, kilometervergoeding tot maximaal 23 cent/kilometer (2024), opleidingskosten en onkostenvergoedingen die onder de werkkostenregeling (WKR) vallen.

Belaste onkostenvergoedingen zijn onderdeel van de bezoldiging. Als een auto ter beschikking wordt gesteld die privé wordt gebruikt, dan telt de fiscale bijtelling als bezoldiging voor de WNT.

### **3.4 Wat zijn gebruikelijke bezoldigingsafspraken met een DGA?**

Een DGA kan in loondienst zijn bij de instelling (BV). In dat geval gelden bij de toepassing van de WNT dezelfde regels als voor andere bestuurders in loondienst.

In de praktijk geven DGA's er vaak de voorkeur aan om een managementvergoeding in rekening te brengen vanuit een persoonlijke holding of een andere gelieerde vennootschap (BV) en ook het pensioen zelf te regelen. De raad van toezicht maakt dan afspraken over de managementvergoeding die de instelling betaalt aan de BV. De vergoeding exclusief btw wordt aangemerkt als WNT-bezoldiging en moet dus binnen de normen vallen. Onkostenvergoedingen die bij een loondienstverhouding niet tot de bezoldiging worden gerekend, bijvoorbeeld opleidingskosten, tellen ook niet mee voor de bezoldiging.

De afspraken over vergoedingen en inzet worden vastgelegd in een overeenkomst van opdracht, met goedkeuring raad van toezicht. Op zich kan een managementvergoeding met een DGA een prima afspraak zijn. Het is wel belangrijk om vast te stellen dat de instelling geen bijzondere fiscale risico's loopt of met aanzienlijk hogere kosten wordt geconfronteerd als er btw in rekening wordt gebracht die niet aftrekbaar is.

### **3.5 Wat zijn de afspraken als de holding-BV statutair bestuurder is van de instelling?**

In de praktijk komt het voor dat de holding-BV van de DGA is aangesteld als bestuurder van de zorginstelling. Het bestuur van de holding treedt daarmee op als bestuurder van de instelling.

Ook in die situatie worden afspraken gemaakt over de inzet van de bestuurders en de managementvergoeding met goedkeuring van de raad van toezicht. Deze worden vastgelegd in een overeenkomst van dienstverlening. Het is daarbij belangrijk dat er een duidelijk onderscheid wordt gemaakt tussen de vergoeding voor de arbeidsinzet van de bestuurders (de bezoldiging) en de andere dienstverlening van de holding.

### **3.6 De DGA ontvangt andere inkomsten uit de zorginstelling. Tellen deze ook mee als (WNT-)bezoldiging?**

Nee. De reikwijdte van de WNT is beperkt tot de vergoeding die wordt betaald voor de geleverde arbeid. Andere inkomsten die de DGA direct of indirect (via een andere rechtspersoon) ontvangt van de zorginstelling tellen niet mee. Daarbij kan worden gedacht aan

- huurinkomsten uit ter beschikking gesteld onroerend goed;
- administratieve/bestuurlijke dienstverlening;
- inlenen van personeel;
- onderaanneming van zorgverlening;
- rente op door holding verstrekte financieringen;
- dividenduitkeringen;
- beloning voor werkzaamheden als arts, tandarts of apotheker<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup>De (arbeids-)voorwaarden voor deze werkzaamheden worden meestal geregeld in een afzonderlijke overeenkomst.

Deze betalingen zijn geen onderdeel van het beloningsbeleid, maar ze zijn uiteraard wel van belang in het kader van het toezicht. Vragen die de raad van toezicht daarbij zou moeten stellen zijn bijvoorbeeld:

- heeft de raad van toezicht voldoende inzicht in deze afspraken/transacties met verbonden partijen?
- is er bij de transacties met verbonden partijen sprake van potentieel tegenstrijdige belangen?
- is de werkwijze en vergoeding voor de uitbesteding van diensten aan verbonden partijen ook in het belang van de zorginstelling?
- (hoe) wordt vastgesteld dat de overeengekomen vergoedingen marktconform zijn?
- is een winstuitkering wettelijk toegestaan, verantwoord in het kader van de continuïteit en ook maatschappelijk te verantwoorden?<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Zie o.a. de NVTZ-publicatie White Paper Ethisch ondernemen in de zorg.

# 4

## Wat is een passende bezoldiging voor de bestuurder van een kleine instelling?

### 4.1 De doelstellingen voor een goed beloningsbeleid

Het vaststellen van het beloningsbeleid is een belangrijke taak voor de raad van toezicht. Daarmee wordt een kader gesteld voor het huidig en toekomstig inkomen van de bestuurder(s). Dit is de basis voor de werving en het behoud van goede bestuurders en het waarborgen van de continuïteit van het bestuur. Daarnaast kan het beloningsbeleid ook prikkels bevatten voor het leveren van specifieke prestaties. Het beloningsbeleid moet natuurlijk ook passend zijn binnen de maatschappelijke opdracht van de instelling en binnen regelgeving.

### 4.2 Wat zijn relevante overwegingen voor kleine instellingen?

Voor kleinere instellingen die binnen de doelgroep van deze handreiking vallen, biedt de WNT onvoldoende houvast. Dat heeft er mee te maken dat

- de financiële ruimte in de groeifase beperkt is, en
- de werkzaamheden in de rol van de bestuurder beperkt in omvang zijn. In dat laatste geval is de bestuurder doorgaans ook meewerkend voorvrouw/-man, al dan niet als zorgprofessional.

Bij een (al dan niet startende) organisatie met beperkte financiële ruimte spelen maatschappelijke overwegingen ook een belangrijke rol. De oprichter/bestuurder kiest in de eerste fase bewust voor een gematigde beloning als investering in de ontwikkeling van de instelling. De tijd die bij een kleine organisatie wordt besteed aan de bestuursfunctie is vaak beperkt. Dit

is echter niet altijd het geval: eenhoofdige bestuurders kunnen te maken hebben met een grote opdracht en verscheidene financieringsbronnen en stakeholders. Voor die situatie is deze handreiking niet bedoeld.

Daarnaast werkt de bestuurder bij kleine organisaties vaak tegelijkertijd als zorgverlener of in een operationele rol, waarvoor een gebruikelijke beloning voor zo'n functie (o.a. cao-schalen) passender zou zijn. Dat zou in de beloning tot uiting kunnen komen door een beloningsniveau af te spreken op basis van een mix.

**Voorbeeld:** *De oprichter/bestuurder van Zorgstarter B.V. besteedt gemiddeld 1 dag per week aan de werkzaamheden als bestuurder en werkt voor 4 dagen per week als zorgverlener. Er wordt een beloning afgesproken die voor 80% wordt gebaseerd op de gebruikelijke beloning als zorgverlener (FWG schaal en voor 20% wordt bepaald door de toepasselijke WNT-klasse).*

Voor bestuurders/medisch specialisten (onder andere artsen, tandartsen en apothekers) geldt een bijzondere regeling. De werkzaamheden van medisch specialisten zijn niet genormeerd door de WNT. Over deze werkzaamheden worden afzonderlijke contractafspraken gemaakt. Er ontstaan dan twee dienstverbanden naast elkaar met afzonderlijke beloningsafspraken.<sup>7</sup>

### **4.3 Wat is de horizon voor het beloningsbeleid?**

Bij het vaststellen van het beloningsbeleid zou een raad van toezicht ook nadrukkelijk stil moeten staan bij de "stip op de horizon", de vraag wat op termijn een passende beloning is voor een ervaren en goed functionerende bestuurder van de instelling. Op basis daarvan kan het beloningsbeleid verder worden uitgewerkt, bijvoorbeeld middels een groeipad voor de beloning gekoppeld aan de ontwikkeling van de instelling.

In het eerdergenoemde voorbeeld van Zorgstarter B.V. zou kunnen worden afgesproken dat de beloning voor het bestuurlijke deel geleidelijk groeit naar het maximum van de betreffende WNT-klasse en de beloningsmix (80/20) wordt aangepast als de bestuurlijke werkzaamheden gaan toenemen.

---

<sup>7</sup> Zie voor een uitgebreide definitie WNT, artikel 1.5a.

#### **4.4 Een arbeidsovereenkomst op basis van de cao afsluiten?**

Inschaling van het salaris op basis van de cao is voor zorginstellingen niet gebruikelijk, omdat de bestuurder geen werknemer in de zin van de cao is. In de praktijk komt dit soms voor bij kleinere zorgorganisaties. Formeel gezien “volgt” de bestuurder dan de cao. Dan moet wel worden gelet op de juiste inschaling (FWG-schaal), al dan niet automatische periodieken, indexering en eenmalige uitkeringen. Voor de secundaire arbeidsvoorwaarden van de bestuurder, bijvoorbeeld verlofrechten, wordt vaak wel aangesloten bij de cao.

#### **4.5 Parttime werken?**

Wanneer parttime werken geen belemmering is voor het goed functioneren van het bestuur is dat zeker mogelijk. De salarisinschaling en het WNT-maximum worden bij een parttime arbeidsovereenkomst naar rato verlaagd. Bij kleine instellingen is er bovendien vaak sprake van één bestuurder. In dat geval moeten er wel goede afspraken worden gemaakt, met name over de bereikbaarheid van de bestuurder bij zaken die onmiddellijke aandacht vragen.

#### **4.6 Hoe kan een bestuurder worden ingeschaald als er meerdere bestuurders zijn?**

In de praktijk komt het bij kleine instellingen af en toe voor dat meerdere statutaire bestuurders worden aangesteld. Dit wordt ook wel gedaan om de formele zeggenschap tussen aandeelhouders en/of oprichters te regelen. Als de bestuurders ook belast zijn met operationele taken of zorgverlening dan zou in paragraaf 4.2 genoemde methode kunnen worden toegepast. Bij de inschaling zou dan ook rekening moeten worden gehouden met gedeelde verantwoordelijkheid voor het bestuur en een gebruikelijke inschaling voor operationele taken.

#### **4.7 Kunnen we een variabele beloning afspreken?**

Een variabele beloning, bijvoorbeeld een beloning gekoppeld aan het realiseren van bepaalde afgesproken doelstellingen, is toegestaan. Houd er wel rekening mee dat de totale bezoldiging inclusief variabele beloning niet hoger mag uitkomen dan het WNT-maximum.

#### **4.8 Wat zijn gebruikelijke overige arbeidsvoorwaarden?**

De door NVZD en NVTZ gepubliceerde modelarbeidsovereenkomst en de toelichting daarop geven een goed inzicht in de gebruikelijke andere arbeidsvoorwaarden en de keuzes die daarbij kunnen worden gemaakt. Het gaat om een model voor de arbeidsovereenkomst. Partijen hebben de vrijheid om andere afspraken te maken.

# 5 De adviesregeling directiefuncties kleine instellingen in de welzijnssector

De beloningsproblematiek rond kleine instellingen in de welzijnssector verschilt nogal van die van de zorgsector.

- De welzijnssector heeft een eigen adviesregeling, die gekoppeld is aan de cao.
- De laagste schalen voor directiefuncties liggen aanzienlijk lager en hebben een grotere bandbreedte. Er is daarmee meer bewegingsruimte voor maatwerk.
- De cao Sociaal Werk wordt vaak toegepast op de bestuurder.
- De WNT heeft nauwelijks invloed op het beloningsbeleid.

De basis voor het beloningsbeleid is gelegen in de Governancecode Sociaal Werk:<sup>8</sup>

“ De raad van toezicht stelt het beloningsbeleid vast van het bestuur met inachtneming van de daartoe geldende wettelijke kaders. Het beloningsbeleid past bij en houdt rekening met de maatschappelijke functie van de sociaalwerkorganisatie (paragraaf 3.5 van de Governancecode Sociaal Werk).”

---

<sup>8</sup> Zie [www.sociaalwerk nederland.nl](http://www.sociaalwerk nederland.nl).

## 5.1 De adviesregeling voor de welzijnssector

De sector kent een eigen adviesregeling voor directiefuncties. De hoogte van de maximum beloning is afhankelijk van de omvang van de instelling en het besturingsmodel. Er zijn 5 salarisschalen met een grote bandbreedte per schaal. De salarisschalen zijn gekoppeld aan de cao Sociaal Werk. Per schaal zijn er 15 tredes.

Het kader voor de beloning bij kleine welzijnsinstellingen ziet er dan als volgt uit:

### Beloning (jaarsalaris) fulltime op jaarbasis cao Sociaal Werk voor kleine instellingen (2023)

Functie	Functie is gekoppeld aan cao-schaal	Minimum	Maximum
Directeur, niveau 1 (niet statutair)	11	€ 49.000	€ 82.000
Directeur-bestuurder niveau 1 (statutair)	13	€ 59.000	€ 105.000

Anders dan bij zorginstellingen kan de raad van toezicht bepalen dat de statutair bestuurder ook formeel onder de cao valt.<sup>10</sup>

De adviesregeling is uitgebracht in 2007 en daarna niet meer aangepast. Al is de regeling wat gedateerd, de uitgangspunten zijn nog goed bruikbaar voor het beloningsbeleid. Dat geldt ook voor het beloningsbeleid bij de kleine organisaties.

<sup>9</sup> Zie [Adviesregeling directiefuncties - Sociaal Werk Nederland](#)

<sup>10</sup> Dit is vastgelegd in de definitie van werknemer die is opgenomen in de cao Sociaal Werk, artikel 0.1. De raad van toezicht kan verklaren dat de cao of onderdelen daarvan van toepassing zijn op de arbeidsverhouding met de bestuurder. De directeur die geen statutair bestuurder is valt als werknemer altijd onder de cao.



De uitgangspunten van de adviesregeling zijn:

- De verantwoordelijkheden van de directeur, wel/niet statutair.
- De grootte van de organisatie, aantal fte.
- Complexiteit, 4 niveaus.
- Risico en verantwoordelijkheden, 3 niveaus.

Aan de hand van de score op deze punten wordt een salarisschaal van de cao Sociaal Werk vastgesteld. Voor een directeur-bestuurder van een kleine instelling is schaal 13 van toepassing met een jaarsalaris tussen € 59.000 en € 105.000. De schaal kent 15 tredes. Anders dan in de zorgsector is deze bandbreedte ook passend voor het beloningsbeleid voor een kleine instelling.

## **5.2 De WNT heeft nauwelijks invloed op het beloningsbeleid**

Als een welzijnsinstelling jaarlijks meer dan € 500.000 aan overheidssubsidies ontvangt en de subsidies bedragen meer dan 50% van de opbrengsten van de instelling, dan is de WNT van toepassing. De welzijnssector kent geen klassenindeling. Uitsluitend het algemeen bezoldigingsmaximum is van toepassing (2024: € 233.000).<sup>11</sup> In de praktijk zullen de bezoldigingen aanzienlijk onder het WNT-maximum uitkomen. Er moet uiteraard wel rekening worden gehouden met de publicatievoorschriften en incidenteel ook met rapportagevereisten vanuit de gemeentelijke of provinciale regelingen.

---

<sup>11</sup> Uitzondering: Voor Veilig Thuis-organisaties is de klassenindeling van de Zorg en Jeugdhulpsector van toepassing.

# 6

## Tot besluit

Naar wij hopen geeft deze handreiking richting in de gesprekken over de bezoldiging in uw specifieke situatie. Aangezien het hier vooral gaat om organisaties die tot op heden nog geen intern toezicht hadden, is dit thema nog in ontwikkeling. Wij zullen daarom deze uitgave over twee jaar evalueren en eventueel aanvullen of wijzigen. Mocht u in de tussentijd ervaring hebben opgedaan op dit terrein of aanvullende vragen hebben, laat het ons dan weten via onderstaande contactgegevens.



toezichhouders in zorg & welzijn

**E-mail**

bureau@nvtz.nl

**Postadres**

Postbus 30512  
3503 AH Utrecht

**Telefoon**

(030) 737 00 85

**[www.nvtz.nl](http://www.nvtz.nl)**