

## **Beleid met betrekking tot beoordeling en beloning van de bestuurder**

*Vastgesteld door de RvC van Lek en Waard Wonen, 18 april 2023.*

### **Inleiding**

De RvC vervult richting de bestuurder een toezichthoudende rol, een advies/klankbordrol en een werkgeversrol. De werkgeversrol omvat de volgende aspecten:

- de inrichting van de topstructuur (éénhoofdig of meerhoofdig bestuur);
- het selecteren en benoemen van het bestuur;
- het belonen van het bestuur;
- het beoordelen van het functioneren van het bestuur;
- het bevorderen van de ontwikkeling van competenties van het bestuur;
- zorgplicht richting de bestuurder: dit houdt in dat de RvC bij bepaalde persoonlijke gebeurtenissen in het leven van de bestuurder actie onderneemt en passende aandacht schenkt.
- het schorsen en ontslaan van het bestuur.

Bij de invulling van de werkgeversrol richting de bestuurder is de volgende wet- en regelgeving van belang:

- Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek (formele regels voor de benoeming, schorsing en ontslag van de bestuurder, verder uitgewerkt in de statuten van de rechtspersoon);
- Boek 7, artikelen 610 en verder van het Burgerlijk Wetboek (formele regels omtrent de arbeidsovereenkomst die de RvC namens de rechtspersoon is aangegaan met de bestuurder);
- Governancecode Woningcorporaties, juli 2020 (herzien in 2022);
- Regeling normering topinkomens toegelaten instellingen volkshuisvesting;
- Wet openbaarmaking uit publieke middelen gefinancierde topinkomens (Wopt).
- Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT).

### **Beoordelings- en beloningsbeleid**

Het beoordelings- en beloningsbeleid is een belangrijk aspect van de werkgevers van de RvC. In de governancecode (2020, herziene versie, artikel 3.4) staat het volgende: de RvC stelt het beloningsbeleid van het bestuur vast conform de geldende wettelijke kaders. Dit beleid, inclusief de beloning, wordt zowel in het jaarverslag als op de website van de woningcorporatie gepubliceerd.

In de aanloop van de beoordeling en beloning van een bestuurder neemt de remuneratiecommissie het initiatief. Daarbij moet helder zijn dat de remuneratiecommissie een voorbereidende commissie is. De beoordeling en beloning is een verantwoordelijkheid van de gehele RvC. De voorzitter van de RvC heeft in vergelijking met de overige leden, frequent contact met de bestuurder. Van de voorzitter wordt verwacht dat deze relevante informatie over de bestuurder deelt met de collega RvC-leden. De voorzitter van de RvC kan niet de voorzitter zijn van de remuneratiecommissie. Hierdoor wordt onafhankelijke oordeelsvorming van de leden van de RvC bevorderd.

De voorzitter van de RvC is het eerste aanspreekpunt van de RvC voor de bestuurder. Andersom spreekt de voorzitter van de RvC de bestuurder aan als dat nodig is. Daarnaast vervult de voorzitter zorgplichttaak vanuit de RvC. De coördinatie van alle overige werkgeverstaken ligt bij de voorzitter van de selectie- en remuneratiecommissie. De voorzitter van de RvC maakt deel uit van de selectie- en remuneratiecommissie. De selectie- en remuneratiecommissie coördineert de beoordelingscyclus.

Bij de invulling van de beoordeling en beloning van het bestuur zijn twee perspectieven van belang:

- Het gesprek over de geleverde prestaties. Daarbij gaat het om de realisatie van het jaarplan, de rol in het maatschappelijk krachtenveld richting huurders en andere stakeholders en de kwaliteit van en verbinding met de eigen organisatie.
- Het gesprek over de ontwikkeling van de bestuurder. Van belang is dat de bestuurder bij de tijd blijft en kan inspelen op nieuwe ontwikkelingen die zich voordoen. Maar ook is doorontwikkeling van zelfkennis en competenties van belang.



Bestuurders worden voor termijnen benoemd. Een herbenoeming moet tijdig door de RvC worden besproken. Het goede gesprek over de prestaties en ontwikkeling is dan ook noodzakelijk zowel voor een succesvolle toekomst van de bestuurder als voor een succesvolle toekomst van de corporatie.

Voor de uitvoering van zijn de volgende vijf stappen noodzakelijk:

1. Prestatieafspraken maken met de bestuurder: hard en zacht. Daarbij is het publieke waardenmodel richtinggevend: koershouden, van betekenis zijn in het maatschappelijk krachtenveld en de kwaliteit en performance van de organisatie.
2. Ontwikkelingsafspraken: hard en zacht. Daarbij is de vraag welke competenties zijn van belang voor de invulling van het leiderschap van de corporatie (visie op besturen) en welke ontwikkelingsbehoefte heeft de bestuurder.
3. Afspraken maken over de beloningssystematiek met de bestuurder (passend binnen de WNT). Daarbij gaat het om een antwoorde op de vraag welk groeipercentage wordt toegekend bij een bepaalde prestatie en ontwikkeling van de bestuurder.
4. De prestaties en ontwikkeling van de bestuurder beoordelen in de voltallige RvC
5. Het voeren van een beoordelings- en beloningsgesprek over prestaties en de ontwikkeling van de bestuurder.

## 1. Opstellen van prestatieafspraken

Een bestuurder van maatschappelijke organisaties heeft drie prestatievelen:

- Koershouden wat betreft de realisatie van maatschappelijke meerwaarde op lange termijn;
- Van betekenis zijn in het maatschappelijk krachtenveld en
- de kwaliteit en de prestaties van de organisatie.



Wat betreft koershouden (missie, visie en strategie), heeft de RvC instrumenten ter beschikking zoals het ondernemingsplan/jaarplan, de begroting en de periodiek rapportages. Over de voortgang hiervan vindt periodiek overleg plaats in de voltallige RvC. In de prestatieafspraken voor de beoordeling en beloning kan ten aanzien van dit prestatieveld worden volstaan met een antwoord op de vraag: stelt de bestuurder realistische doelen, pakt de bestuurder de knelpunten in de voortgang op en geeft de bestuurder adequate feedback over de voortgang. Een alternatief is dat aan de bestuurder wordt gevraagd welke specifieke uitdaging er ligt op het terrein van missie/visie/strategie waarop hij aan het einde van het jaar beoordeeld wil worden.

Wat betreft 'van betekenis zijn in het maatschappelijke krachtenveld' heeft de RvC ook instrumenten om dat te beoordelen. Zo kan de RvC feedback ophalen over de rolinvulling van de bestuurder bij de huurdersorganisatie, een aantal belangrijke stakeholders en/of samenwerkingspartners. Ook kan aan de bestuurder worden gevraagd op welke prestaties in het maatschappelijk krachtenveld hij beoordeeld wil worden.

Voor het beoordelen van 'de kwaliteit en de prestaties van de organisatie' heeft de RvC ook instrumenten. Zo kan de RvC feedback ophalen bij de OR en het MT. Maar ook kan de RvC stil staan bij een aantal HR-aspecten zoals, duurzame inzetbaarheid, samenwerking, werksfeer, investeringen in opleiding/training van medewerkers, strategische personeelsplanning en betrokkenheid van medewerkers. Op dit punt kan ook aan de bestuurder worden gevraagd op welke aspect hij beoordeeld wil worden.

De prestatieafspraken op de genoemde prestatievelen kunnen een combinatie van harde en zachte afspraken zijn. Harde afspraken zijn afspraken gebaseerd op het SMART principe (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden). Zachte afspraken zijn afspraken waarvan het resultaat wat lastig is te meten maar wel van belang zijn. Bijvoorbeeld een veilige werkomgeving. De gemaakte afspraken worden door de remuneratiecommissie van de RvC gedeeld met alle RvC-leden en met de bestuurder.

## 2. Ontwikkelingsafspraken

Corporaties hebben in toenemende mate te maken met vraagstukken die zij niet geheel zelfstandig kunnen oplossen. Dat vraagt om leiderschap waarin onder andere samenwerking en omgevings sensitiviteit belangrijke competenties zijn. De RvC en het bestuur hebben samen ook een visie op besturen en toezichhouden. In de visie op besturen zitten ook aanwijzingen voor de gewenste rolinvulling van de bestuurder. Ook zijn er aanwijzingen in

de feedback die wordt opgehaald bij de OR, het MT, de huurdersorganisatie en de stakeholders.

Om te komen tot ontwikkelingsafspraken is van belang om een duidelijk beeld te hebben van de gewenste rolinvulling van de bestuurder en de fase van ontwikkeling waarin de bestuurder nu zit. De RvC heeft hiervoor een aantal instrumenten beschikbaar zoals een ontwikkelingsassessment en een 360-graden feedback onderzoek.

De voortgang van de prestatieafspraken zijn voor een deel zichtbaar in de tussentijdse rapportages. Bij de voortgang van de ontwikkelingsafspraken ligt dat anders. Het is dan ook wenselijk om bij de ontwikkelingsafspraken af te spreken op welke wijze een tussentijdse terugkoppeling plaatsvindt. Dat kan bijvoorbeeld door met de bestuurder een open gesprek aan te gaan over wat hij van gevolgde opleidingen heeft opgestoken. De bestuurder kan ook interessante inzichten delen met de RvC.

### 3. De beloningssystematiek

De salarisgroei is afhankelijk van het eindoordeel van de RvC gebaseerd op het beoordelingsgesprek met de bestuurder. De salarisgroei blijft binnen de grenzen van de WNT. Bij een positieve beoordeling wordt afhankelijk van het oordeel, een periodieke loonsverhoging toegekend zolang de bestuurder het bezoldigingsmaximum van de WNT nog niet heeft bereikt.

Het beoordelingssysteem kent vier beoordelingsniveaus, waaraan de volgende beoordeling en groei individuele bezoldiging zijn verbonden:

1. Slecht/matig: 0%
2. Normaal/goed: 2% van het reguliere einde van de WNT eindschaal
3. Zeer goed: 3% van het reguliere einde van de WNT eindschaal
4. Excellent: 4% van het reguliere einde van de WNT eindschaal

*(deze systematiek is ontleend aan de CAO Woondiensten)*

Bij een periodieke verhoging wordt uitgegaan van een percentage van het reguliere eindloon (einde WNT-bezoldigingschaal, klasse die van toepassing is). Dit reguliere eindloon is gekoppeld aan de indexering van de WNT-norm.

*Als voorbeeld:*

In onderstaand voorbeeld zal de beloning van 1-1-2022 stijgen bij normaal functioneren met 2% van de WNT eindschaal (E).

Dit betekent dat in dit voorbeeld de beloning van € 131.000 naar € 134.260,00.

Beloning 1-1-2022	beoordeling	Perc. (van max WNT)	WNT maximum E 1-1-2023	Beloning 1-1-2023	Verhoging
€ 131.000,00	Slecht/matig	0%	€ 163.000,00	€ 131.000,00	€ -
€ 131.000,00	Normaal/goed	2%	€ 163.000,00	€ 134.260,00	€ 3.260,00
€ 131.000,00	Zeer goed	3%	€ 163.000,00	€ 135.890,00	€ 4.890,00
€ 131.000,00	Excellent	4%	€ 163.000,00	€ 137.520,00	€ 6.520,00

De RvC kan – afhankelijk van de ontwikkelingsambities van de bestuurder, besluiten om (een deel van) de waardering via een loonsverhoging om te zetten in het mogen volgen van een bijzondere opleiding.

#### *Aanvullende beloning (bonus) boven op de periodieke verhoging*

De RvC kan – afhankelijk van het presteren van de bestuurder een aanvullende beloning (bonus) aan het einde van het jaar verstrekken. De hoogte van deze aanvullende beloning is ter besluit van de RvC en kan niet groter zijn dan 1 bruto maandsalaris. Het verstrekken van de aanvullende beloning is alleen mogelijk indien dit valt binnen het bezoldigingsmaximum van de WNT.

#### *Indexering en bijzondere omstandigheden.*

Dit beloningskader biedt een zo nauwkeurig mogelijk raamwerk voor beoordelen en belonen van de bestuurder door de RvC. Het creëert helderheid en geeft inzicht in de verwachtingen die bestuur en RvC van elkaar mogen hebben. Het beloningskader is vastgesteld in 2023 en de context die op dat moment bekend is.

In 2023 is de inflatie onevenredig hoog en is het onduidelijk hoe dit verder zal ontwikkelen. Het beloningskader geeft de RvC middels deze paragraaf de mogelijkheid om dit gegeven te verdisconteren in het salaris boven op de andere vormen van beloning zoals genoemd in deze notitie.

Gezien de volatiele omstandigheden in deze tijd biedt dit kader ook ruimte om in alle redelijkheid die aanpassingen in de beloning te doen die past binnen goed werkgeverschap. De remuneratiecommissie zal dit verantwoorden naar de RvC.

#### **4. Het beoordelen van de prestaties en de ontwikkeling van de bestuurder**

De prestatie- en ontwikkelingsafspraken die zijn vastgelegd, vormen de basis voor de beoordeling. De coördinatie van dit proces ligt bij de voorzitter van de remuneratiecommissie. De voorzitter van de remuneratiecommissie organiseert een bijeenkomst met de voltallige RvC. Voorafgaand aan deze bijeenkomst zorgt de voorzitter van de remuneratiecommissie voor de volgende informatie:

- De vastgelegde prestatie en ontwikkelingsafspraken;
- Een reflectieverslag (zelfevaluatie) van de bestuurder over de geleverde prestaties en de ontwikkeling die is doorgemaakt;
- Feedback van de interne en externe stakeholders. De mate daarvan hangt af van wat er is afgesproken. Als er een 360-graden feedback is afgesproken dat moet dit ruimschoots van tevoren worden uitgezet;
- Aanvullende relevante informatie.

De RvC leden komen in eerste instantie onafhankelijk van elkaar tot een eerste oordeel. De bestuurder geeft in de RvC een toelichting op zijn reflectieverslag. Vervolgens stemmen De RvC-leden onderling hun oordeel af met elkaar en komen zij tot een gezamenlijk oordeel. Dat hoeft geen dichtgetimmerd oordeel te zijn. Daar kan ook nog ruimte inzitten om in gesprek te gaan met de bestuurder over bepaalde punten.

## **5. Het voeren van een beoordelings- en beloningsgesprek over prestaties en de ontwikkeling van de bestuurder.**

De remuneratiecommissie voert het beoordelings- en beloningsgesprek met de bestuurder. Daarin kunnen andere accenten worden gezet door de bestuurder. Dat kan in bepaalde gevallen leiden tot een (beperkte) bijstelling van de beoordeling en beloning. Als dat zo is dan wordt dit ter besluitvorming voorgelegd aan de voltallige RvC. Dan wordt het eindoordeel vastgesteld. Van het beoordelings- en beloningsgesprek wordt een verslag gemaakt. Dat is de verantwoordelijkheid van de voorzitter van de remuneratiecommissie. Dat verslag wordt ondertekend door de bestuurder en de voorzitter van de remuneratiecommissie en wordt beschikbaar gesteld aan alle leden van de RvC. Het verslag is vertrouwelijk. De gebruikte input voor de beoordeling wordt bij het verslag gevoegd. De uitkomst van het beoordelingsgesprek is input voor het startgesprek over de prestatie- en ontwikkelafspraken van het nieuwe jaar dat is aangebroken.

Ter ondersteuning en objectivering van de beoordeling en beloning kan de RvC gebruik maken van een beoordelingsformulier. In de bijlage is dat opgenomen. De RvC kan ook volstaan met een goede verslaglegging waarin de verschillende aspecten overzichtelijk worden weergegeven.

### **De cyclus door het jaar heen**

De voorzitter van de selectie- en remuneratiecommissie zorgt voor een planning voor het beoordelingsproces waarin de verschillende stappen zijn weergegeven:

1. Opstellen van de prestatie- en ontwikkelingsafspraken door de remuneratiecommissie en het bestuur.
2. Vaststellen van de prestatie- en ontwikkelingsafspraken door de RvC in overleg met het bestuur.
3. Tussentijdse beoordeling van de voortgang van de ontwikkelingsafspraken in de RvC met de bestuurder. Bestuurder deelt informatie en inzichten.
4. Opstellen zelfevaluatieverslag door de bestuurder.
5. Informatiegesprekken met interne gremia, de huurdersorganisatie en eventueel externe stakeholders.
6. Bespreking van bevindingen door de RvC, gedeeltelijk met de bestuurder voor toelichting op reflectieverslag. Gezamenlijke beoordeling RvC.
7. Beoordelings- en beloningsgesprek.
8. Terugkoppeling in de RvC. Eindoordeel RvC met beloningsbesluit (binnen de grenzen van de WNT).

### **Ingangsdatum**

Dit beoordelings- en beloningsbeleid geldt met ingang van 1 mei 2023 en wordt iedere twee jaar geëvalueerd.

### Beoordelings- en beloningscyclus

In 2023 vindt de beoordeling nog eenmaal plaats in april, passend bij de startdatum van de directeur-bestuurder (1-5-2022). In het vervolg zal de beoordelings- en beloningscyclus lopen van 1 januari tot 31 december van een betreffend jaar, passend bij de periode van het boekjaar. Gezien het feit dat het beoordelings- en beloningsbeleid per 1 mei 2023 ingaat zal de eerstvolgende beoordeling plaatsvinden in december 2023. Een eventuele extra beloning zal in de maand januari van het opvolgende beoordelingsjaar worden uitgekeerd.

### Hardheidsclausule

In gevallen waarin het beoordelings- en beloningsbeleid niet voorziet kan de RvC -binnen redelijke grenzen- voorzien.

### Aanvullend instrumentarium voor beoordeling

- 360° gradenfeedback
- Ontwikkelassessment, loopbaanassessment
- Uitkomsten coaching, opleidingen en trainingen.

## Bijlage 1: Formulier prestatie- en ontwikkelingsafspraken bestuurder Lek en Waard Wonen

### 1.1. Algemene gegevens

Naam bestuurder	:	
Namen beoordelende RvC-leden	:	
Datum gesprek	:	

### 1.2. Beoordeling prestatieafspraken

<b>Prestatieafspraken</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Beoordelingskader: model publieke waarden</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• De strategievorming/koers/ realiseren van maatschappelijke meerwaarde</li> <li>• Samenwerking extern, coalitievorming, van betekenis zijn en waardering huurdersorganisatie, externe stakeholders en andere partners uit het strategisch netwerk</li> <li>• Het interne leiderschap, betrokkenheid management en medewerkers en de kwaliteit van de organisatie.</li> <li>• De relatie met de raad van commissarissen</li> <li>• Zelfreflectie van de bestuurder op de prestaties</li> </ul>					
<b>prestatieafspraken per aandachtsgebied</b>					
<b>1.</b>	<b>prestatieafspraken op het gebied van strategievorming, koersplan en realisatie van maatschappelijke meerwaarde.</b> <b>Activiteit en gewenst resultaat:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> </ul>				



	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beoordelingsbrieven AW/WSW</li><li>• Uitkomst visitatie</li></ul> <p><b>Realisatie (beoordeling): A/B/C/D en motivatie</b></p>			
2.	<p><b>prestatieafspraken op het terrein van acteren binnen het strategisch netwerk.</b></p> <p><b>Activiteit en gewenst resultaat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• .....</li><li>• .....</li><li>• Prestatieafspraken</li><li>• Visitatie</li></ul> <p><b>Realisatie (beoordeling): A/B/C/D en motivatie</b></p>			
3.	<p><b>prestatieafspraken op het terrein van intern leiderschap en kwaliteit van de organisatie.</b></p> <p><b>Activiteit en gewenst resultaat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• .....</li><li>• .....</li><li>• .....</li><li>• Waardering en betrokkenheid medewerkers</li><li>• Ontwikkeling van medewerkers en werksfeer</li></ul> <p><b>Realisatie (beoordeling): A/B/C/D en motivatie</b></p>			
4.	<p><b>Ontwikkelingsafspraken</b></p> <p><b>Beoordelingskader:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Visie op besturen en toezicht houden (gewenste rolinvulling bestuurder)</li><li>2. Zelfreflectie van de bestuurder op zijn eigen ontwikkeling</li></ol> <p><b>Activiteit en gewenst resultaat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Opleiding en reflectie op de eigen ontwikkeling</li><li>• Behalen van FE-punten</li><li>• Kennisontwikkeling in de sector (Aedes en de NVBW)</li><li>• .....</li><li>• .....</li></ul> <p><b>Realisatie (beoordeling): A/B/C/D en motivatie</b></p>			





<b>Opmerkingen bestuurder:</b>
<b>Opmerking beoordelaars:</b>
<b>Datum.....</b>
<b>Handtekening bestuurder:</b>
<b>Handtekening beoordelaars:</b>

### 1.3. Eindbeoordeling

A  B  C  D

(Aankruisen wat van toepassing is)

Legenda beoordelingskwalificaties:

A = excellent (alleen voor eindbeoordeling): 4%

B = resultaat meer dan voldoende gehaald: 3%

C = resultaat voldoende gehaald: 2%

D = resultaat niet gehaald: 0%