# Arbeidsmarkteffecten Wet Normering Topinkomens

## Deelonderzoek 7 Tweede Wetsevaluatie

Opdrachtgever: Ministerie BZK

Rotterdam, 5 november 2020

# Arbeidsmarkteffecten Wet Normering Topinkomens

Deelonderzoek 7 Tweede Wetsevaluatie

Opdrachtgever: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Dr. Saraï Sapulete
Wim Spit
Atze Verkennis
Menno Wester
Patrick de Wilde

Rotterdam, 5 november 2020

ECORYS

# Inhoudsopgave


Samenvatting 7

1 Introductie 11
1.1 Aanleiding 11
1.2 Achtergrond 11
1.3 Onderzoeksaanpak 13

2 Instroom vanuit de private sector 15
2.1 Bereidheid om over te stappen naar de publieke sector 15
2.2 Kenmerken van functionarissen die bereid zijn over te stappen 16
2.3 Motieven van functionarissen die bereid zijn om over te stappen 19
2.3.1 Redenen om wel over te stappen naar de publieke sector 19
2.3.2 Redenen om niet over te stappen naar de publieke sector 20
2.3.3 Inzetten voor de publieke zaak 23
2.3.4 In het verleden overgestapt van de private naar de publieke sector 26
2.4 Conclusies 26

3 Instroom en doorstroom in de publieke sector 29
3.1 Knelpunten in sollicitatieprocedures 29
3.2 Loongebouw 30
3.3 Kwaliteit kandidaten 32
3.4 De overstap publiek naar privaat 32
3.5 Verschillen tussen WNT-sectoren 32
3.6 Conclusies 34

4 Conclusies 35
4.1 Overstap van de private naar de publieke sector 35
4.2 Instroom en doorstroom in de publieke sector 36
4.3 Overwegingen 36

Bijlage 1 – Methodologische verantwoording 39

Bijlage 2 – Casusbeschrijvingen 45

# Samenvatting

De Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (Wet normering topinkomens - WNT) is in 2013 ingegaan, en heeft als doel het tegengaan van bovenmatige beloningen en ontslagvergoedingen bij instellingen in de publieke- en semipublieke sector. In het kader van de tweede wetsevaluatie van de WNT zijn navolgende deelonderzoeken uitgevoerd:

1. Doeltreffendheid (deelonderzoeken 1-3);
2. Doelmatigheid (deelonderzoeken 4, 5 en 8); en
3. Mogelijk (niet-beoogde) neveneffecten (deelonderzoeken 6 & 7).

In dit deelonderzoek 7 bieden wij een sectorale verdieping op het gebied van arbeidsmobiliteit en de eventuele belemmeringen die de WNT veroorzaakt met betrekking tot instroom, doorstroom en uitstroom van topfunctionarissen in de publieke sector. Het gaat hierbij met name over leden van de Raad van Bestuur (RvB) en Raad van Toezicht (RvT). In dit onderzoek beantwoorden we twee hoofdvragen, die nauw met elkaar verbonden zijn:

1. Vormt de WNT een belemmering voor functionarissen in de private sector om een overstap te maken naar de (semi)publieke sector? Zo ja, op welke manier?
2. Wat is de invloed van de WNT op de instroom, uitstroom en doorstroom van (top)functionarissen binnen een WNT-instelling/ (semi-)publieke sector?

Het onderzoek richt zich dus zowel op de huidige vervulling van deze functies, als op potentiële kandidaten voor de functie van topfunctionaris.

## Onderzoeksopzet

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden zijn er zes interviews gehouden met executive search bureaus die ervaring hebben in het werven van kandidaten voor een functie als topfunctionaris in de publieke sector, zijn er drie interviews gehouden met topfunctionarissen uit de private en publieke sector en zijn er zeven casestudies uitgevoerd bij in totaal tien WNT-instellingen die recent een wervingsprocedure hebben doorlopen voor een topfunctionaris.

Daarnaast zijn topfunctionarissen, met name die werkzaam zijn in de private sector, via een internetvragenlijst bevraagd over hoe zij denken over een overstap naar de (semi)-publieke sector. Deze survey leverde een netto respons op van 71 functionarissen, op topniveau en daar net onder. Van deze groep werken 51 personen (71%) in de private sector (op winst gericht) en 7 personen (10%) in de non-profit private sector.

## Instroom vanuit de private sector

We hebben in ons onderzoek gekeken naar de bereidheid van topfunctionarissen in de private sector om over te stappen naar de publieke sector, en hun motieven om dat al dan niet te willen doen. In totaal zijn 12 van de 58 personen werkzaam in de private sector (21%) uit onze survey in principe bereid om over te stappen naar de (semi) publieke sector en daarnaast geven 22 personen (38%) aan dat zij misschien bereid zijn om over te stappen of dat ze het op dit moment nog niet weten.

De executive search bureaus die we geïnterviewd hebben, geven aan dat er voor de echte topfuncties op Raad van Bestuur (RvB)-niveau in de publieke sector nauwelijks kandidaten vanuit de private sector zijn die de overstap maken. Dit komt niet alleen door het aanbod vanuit de private sector, maar ook door de vraag vanuit de publieke sector; de voorkeur gaat vaak uit naar iemand met sectorspecifieke kennis, afkomstig uit de publieke sector. **De beweging tussen de private en publieke sector is dus beperkt.** Voor wat betreft het niveau onder de top is er meer overstap van privaat naar publiek, zo blijkt uit de interviews met executive search bureaus. **Binnen WNT-instellingen zijn er wel zorgen of de juiste kwaliteit vanuit de private sector wordt aangetrokken**, zo blijkt uit onze casestudies. De laag functionarissen onder de top, die nog onder WNT-norm verdienen, heeft vaak nog wat minder ervaring om een zware bestuursfunctie op te pakken.

Uit de interviews en de survey komt naar voren dat, ondanks dat de wisselwerking tussen private en publieke sector historisch al laag is, deze sinds de WNT nog kleiner lijkt te worden. De animo voor topfunctionarissen om over te stappen neemt af, aldus de bureaus. De als te laag ervaren bezoldiging wordt hiervoor als de belangrijkste reden genoemd.

Uit onze interviews met executive search bureaus blijkt dat het met name voor de complexe organisaties als grote ziekenhuizen en voor functies waarvoor specialistische (technische) kennis nodig is, moeilijker is geworden om goede topfunctionarissen uit de private sector (daar vallen medisch specialisten ook onder) te interesseren voor een functie als voorzitter of lid van de RvB. Het te lage bezoldigingsniveau is voor de topfuncties bij de complexere WNT-instellingen (met name in de zorg, voorzitter RvB) de belangrijkste reden voor topfunctionarissen uit de private sector om de overstap niet te maken, volgens executive search bureaus.

**De inhoud van het werk is de belangrijkste reden om te willen overstappen.** Net zoals dat inhoud van de baan belangrijke reden is om wel over te stappen, is dit ook een belangrijke reden om *niet* over te stappen. Ruim de helft van de respondenten uit de private sector (57%) vindt een baan in de (semi-) publieke sector inhoudelijk minder aantrekkelijk.

Topfunctionarissen uit de private sector die bereid zijn om over te stappen, zijn hier vaak toe bereid na het bereiken van een bepaalde leeftijd (en financiële onafhankelijkheid), blijkt uit de interviews. Op jongere leeftijd spelen veelal financiële overwegingen, zoals studerende kinderen of hypotheek een rol, waardoor ze het zich nog niet kunnen permitteren. Het bezoldigingsniveau van functionarissen uit onze survey die bereid zijn tot overstappen, ligt vaak rond of net boven het WNT-maximum. We vinden aanwijzingen dat respondenten met hogere salarissen en bonussen, minder vaak bereid zijn om over te stappen naar de publieke sector.

## Instroom en doorstroom in de publieke sector

Naast de instroom vanuit de private sector, hebben we ook naar de instroom en doorstroom in de publieke sector gekeken. We richten ons dan met name op mechanismen binnen WNT-instellingen bij het werven, selecteren, belonen, behouden dan wel uitstromen van topfunctionarissen.

Aangezien de WNT nog maar een beperkt aantal jaren in werking is en er in die periode bij onze casestudies vaak maar beperkte bestuurswisselingen zijn geweest, kunnen we beperkt uitspraken doen over de periode dat vacatures open staan. De indruk van geïnterviewde respondenten

rondom werving- en selectieprocedures is dat vacatures niet langer open staan dan vóór de inwerkingtreding van WNT het geval was.

In het algemeen worden, volgens executive search bureaus, de vacatures bij de meeste WNT-instellingen aangaande de topfuncties, vervuld. Er zijn geen respondenten die expliciet uitspreken dat ze niet tevreden zijn over de kwaliteit van de aangestelde topfunctionaris(sen). Wel wordt op de algemene vraag of de WNT leidt tot een kwaliteitseffect, in de meeste casestudies instemmend geantwoord. **De WNT-norm beperkt het aanbod van geschikte kandidaten.** In drie casestudies wordt aangegeven dat er andere kandidaten in beeld zijn geweest, die geen interesse hadden vanwege bezoldiging. Voor het vervullen van de vacatures wordt meestal gebruik gemaakt van executive search bureaus. De procedure die daarbij veelal wordt gehanteerd is dat deze bureaus eerst een longlist van potentiële kandidaten opstellen, waaruit vervolgens samen met de instelling een shortlist wordt opgesteld van kandidaten die daadwerkelijk worden benaderd. De longlist van potentiële kandidaten die aangeleverd wordt door de executive search bureaus, bevat nog steeds voldoende kandidaten om uit te kunnen kiezen. Wel komt het vaak voor dat meerdere kandidaten van de longlist afvallen vanwege het bezoldigingsmaximum dat voor de functie van toepassing is. Deze kandidaten worden in dat geval dus niet voorgesteld aan de instellingen. Respondenten geven aan dat de lijst van kandidaten langer was geweest als de WNT niet van toepassing was geweest. Ondanks dat het wervingsproces niet langer lijkt te duren en functies vervuld worden met geschikte kandidaten, is **de vervulling niet zoals men optimaal zou willen zien**. Optimaal zouden WNT-instellingen keuze hebben tussen meerdere geschikte kandidaten, uit zowel private als publieke sector.

Ook is er soms sprake van het naar beneden toe bijstellen van de eisen in de functieprofielen. Dit wordt bevestigd door de executive search bureaus. Functieprofielen worden bijvoorbeeld aangepast (minder zware eisen) en worden gesplitst. Een RvB wordt dan bijvoorbeeld uitgebreid, met andere profielen. De vijver waaruit je kunt vissen, was in het geval van niet bijgestelde functieprofielen kleiner geweest. Bij wel bijgestelde functieprofielen is er nog een grote vijver, maar met kleinere vissen.

In drie van de zeven onderzochte cases is **sprake van aan omgekeerd loongebouw** bij de WNT-instelling: functionarissen die hiërarchisch ondergeschikt zijn aan het RvB-lid hebben een hogere bezoldiging dan de topfunctionaris. In twee van deze gevallen is het betreffende RvB-lid doorgestroomd vanuit de organisatie. Daarbij zijn de betreffende functionarissen in bezoldiging en maximaal haalbare beloning achteruitgegaan. Bij de werving is dit bekend voor de kandidaten, toch wringt het in de dagelijkse uitvoering van de functie. De bezoldiging wordt niet in verhouding geacht met het niveau van verantwoordelijkheid en het grote afbreukrisico dat het leiden van grote maatschappelijke organisaties met zich meebrengt. Vroegtijdig weer uit de functie vertrekken is een risico. Dit geldt niet alleen voor topfunctionarissen, maar ook voor de laag daaronder, die minder geneigd is om door te stromen. De WNT-norm heeft een drukkende werking op salarissen in de organisatie en belemmert daarmee doorstroom van talent. De lagen onder het bestuur kunnen maar tot op zekere hoogte beloond worden, omdat men gepaste afstand tussen de cao en het bestuurderssalaris wil bewaren. De stap binnen WNT-instellingen van een functie net onder topniveau naar een topfunctionaris-functie gaat regelmatig gepaard met geen tot geringe verhoging in de bezoldiging. De toename in verantwoordelijkheid en publiciteit in combinatie met de geringe salarisverhoging, zijn factoren die een stap naar topniveau belemmeren. Ondanks de teruggang in bezoldiging (en bereikbaar salaris) is het in deze gevallen wel mogelijk gebleken om de positie te vervullen. De reden is dat naast salaris ook andere, soms specifiek persoonlijke, redenen een rol spelen.

## Overwegingen

Op basis van bovenstaande bevindingen en onze analyses daarvan, geven we de volgende overwegingen mee:

- Kijk binnen de sectoren goed naar de aansluiting van de WNT-norm met de cao-lonen en beloningen in de organisatie. Het is niet goed verdedigbaar waarom sommige anderen in dezelfde publieke sector, die minder verantwoordelijkheid dragen dan de voorzitter RvB, wel meer zouden verdienen. Door het omhoog brengen van de WNT-norm, kun je een omgekeerd loongebouw voorkomen en zorgen dat de eventuele doorstroom niet belemmerd wordt;
- Kijk binnen de sectoren goed naar de mogelijkheden tot en de mate van differentiatie. In sommige sectoren zoals de zorg, is er behoefte om functionarissen binnen de grote academische ziekenhuizen boven WNT te betalen, om geschikte bestuurders aan te kunnen trekken en te kunnen behouden. De bezoldiging van bestuurders van instellingen met uiteenlopende grootte en complexiteit liggen nu te dicht bij elkaar, terwijl verantwoordelijkheden en afbreukrisico's erg van elkaar verschillen. In andere sectoren, zoals wonen, zien we juist dat de bezoldiging erg uiteenloopt tussen instellingen, waar de taken en verantwoordelijkheden voor een groot deel overeenkomen, ondanks verschillende omvang van de organisaties;
- De mogelijkheid om uitzonderingsposities te verkrijgen moet verruimd worden en duidelijk zijn. De regels rondom uitzonderingen zijn nu zeer strikt en het is voor betrokkenen onduidelijk waarom sommige uitzonderingen wel gehonoreerd worden en andere niet. Een verruiming biedt flexibiliteit in beloning in specifieke situaties. Een mogelijkheid is het incidenteel, achteraf, toepassen van bonussen;
- De WNT moet duidelijker worden losgekoppeld van het ministersalaris. Dit is formeel al gebeurd, maar de vergelijking met het ministersalaris wordt nog regelmatig gemaakt, ook in communicatie vanuit de overheid. Deze vergelijking gaat niet volledig op, bijvoorbeeld vanwege secundaire voorwaarden die verschillen. Het is daarom aan te raden om geen directe relatie te leggen met een ministerssalaris, maar uit te gaan van een "publieke sector maximum", met iets meer mogelijkheid tot differentiatie.

# 1 Introductie

## 1.1 Aanleiding

De Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (Wet normering topinkomens - WNT) is in 2013 ingegaan, en heeft als doel het tegengaan van bovenmatige beloningen en ontslagvergoedingen bij instellingen in de publieke- en semipublieke sector.

In 2015 heeft de eerste integrale evaluatie van de WNT plaatsgevonden, die inzicht biedt in de uitvoering en effecten van de WNT over de jaren 2013 tot 2015. In de WNT is daarnaast vastgelegd dat uiterlijk 31 december 2020 “een verslag over de doeltreffendheid en de effecten van deze wet in de praktijk” aan de Staten-Generaal moet worden gezonden.

Op 9 oktober 2018 is het plan van aanpak voor de tweede wetsevaluatie aan de Kamer gestuurd. Deze tweede wetsevaluatie is onderverdeeld in 3 sporen:

1. Doeltreffendheid (deelonderzoeken 1-3);
2. Doelmatigheid (deelonderzoeken 4, 5 en 8); en
3. Mogelijke (niet-beoogde) neveneffecten (deelonderzoeken 6 & 7).

In dit deelonderzoek 7 bieden wij een sectorale verdieping op het gebied van arbeidsmobiliteit en de eventuele belemmeringen die de WNT veroorzaakt op het gebied van instroom, uitstroom en doorstroom van topfunctionarissen. Het onderzoek richt zich op topfunctionarissen en potentiële kandidaten voor de functie van topfunctionaris in de publieke sector.[1] In dit onderzoek beantwoorden we twee hoofdvragen, die nauw met elkaar verbonden zijn:

1. Vormt de WNT een belemmering voor functionarissen in de private sector om een overstap te maken naar de (semi)publieke sector? Zo ja, op welke manier?
2. Wat is de invloed van de WNT op de instroom, uitstroom en doorstroom van (top)functionarissen binnen een WNT-instelling/ (semi-)publieke sector?

## 1.2 Achtergrond

De WNT is sinds 2013 van kracht en bedoeld om bovenmatige beloningen en ontslagvergoedingen van topfunctionarissen in de publieke sector tegen te gaan. Op grond van deze wet zijn zowel een algemeen maximum als sectorale maxima gesteld aan de inkomens en ontslagvergoedingen van topfunctionarissen, ongeveer ter hoogte van het ministersalaris.[2] Deze maxima worden jaarlijks opnieuw vastgesteld of geïndexeerd aan de loonontwikkeling in de publieke sector. Oorspronkelijk was het algemeen bezoldigingsmaximum vastgesteld op 130% van de bezoldiging van een minister. Met ingang van 2015 (WNT2) bedraagt het maximum nog 100% van de bezoldiging van een minister. De verschillende onderdelen (beloning, onkostenvergoeding, pensioenbijdrage) worden jaarlijks op basis van verschillende overwegingen geïndexeerd, waardoor de directe koppeling met de bezoldiging van minister vanaf 2015 is losgelaten. Het

[1] Topfunctionarissen worden in de WNT als volgt gedefinieerd: Topfunctionarissen zijn degenen die behoren tot het hoogste uitvoerende of toezichthoudende orgaan van een rechtspersoon of instelling, alsmede de hoogste ondergeschikte of de leden van de groep hoogste ondergeschikten aan dat orgaan of degenen belast met de dagelijkse leiding van de gehele rechtspersoon of instelling.

[2] Naast het bruto jaarsalaris omvat het bezoldigingsmaximum ook de vakantie-uitkering, eindejaarsuitkering, pensioenbijdrage werkgever en de belaste onkosten.

algemeen bezoldigingsmaximum bedraagt in 2020 € 201.000,-; ter vergelijking: in 2014 (onder WNT1) bedroeg dit maximum € 230.474,-

Er geldt een sectoraal bezoldigingsmaxima voor zorgverzekeraars. Voor de sectoren zorg, het onderwijs en bij woningcorporaties geldt een klasse-indeling , waarbij per klasse een maximum bezoldiging is gedefinieerd.[3] De klasseindeling varieert per sector:

- voor onderwijs zijn 7 sectoren gedefinieerd, met een maximale bezoldiging van € 119.000 voor klasse A, oplopend tot € 201.000 voor klasse G;
- voor cultuurfondsen zijn twee klassen toepasselijk, met maxima van € 139.000 respectievelijk € 167.000;
- voor woningcorporaties gelden 8 klassen, waarbij het maximum € 94.000 bedraagt voor klasse A en € 201.000 voor klasse H;
- voor zorg- en jeugdhulp zijn 5 klassen onderscheiden, waarbij het maximum oploopt van € 111.000 voor klasse I tot € 201.000 voor klasse V;
- het plafond voor organisaties die zich bezig houden met ontwikkelingssamenwerking ligt voor alle organisaties op € 189.000;
- voor zorgverzekeraars gelden hogere maxima, variërend van € 212.000 voor de kleinere zorgverzekeraars (categorie C) tot € 289.000 voor de grotere (klasse A). Deze bedragen zijn bovendien exclusief pensioenbijdrage.

Gegevens over de inkomens- en ontslagvergoedingen dienen elk jaar op uiterlijk 1 juli openbaar gemaakt te worden. Na openbaarmaking moeten de gegevens toegankelijk en eenvoudig te vinden blijven voor een periode van 7 jaar. De gegevens die op de uitvoering van WNT betrekking hebben dienen te worden gecontroleerd door een accountant. WNT-instellingen die vallen onder de verantwoordelijkheid van een minister dienen de jaarstukken met een eigen digitale meldtool te melden.[4] Wanneer WNT-gegevens in de jaarstukken ontbreken, meldt de accountant dit aan de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties.

De WNT is de afgelopen jaren niet onbesproken gebleven. Zo zijn er met enige regelmaat uitzonderingen op de WNT-norm aangevraagd, met name in de zorg. Twee jaar geleden maakte minister Ollongren per Kamerbrief bekend dat er sinds de invoering van de WNT tot 15 juni 2018 40 uitzonderingsverzoeken waren ingediend waarvan 23 in de zorg, 0 voor onderwijs en cultuur en 1 voor wonen.[5] Van de 40 verzoeken waren er 16 gehonoreerd. Drie van de gehonoreerde verzoeken betroffen medisch specialisten die als bestuurders van een ziekenhuis een te grote inkomstenterugval zouden doormaken. Daarnaast waren er 19 uitzonderingsverzoeken ingediend op de klasse-indeling, waarvan 18 voor de zorg. Twee van dergelijke verzoeken (waarvan 1 in de zorg) werden gehonoreerd.

Uit het aantal uitzonderingsverzoeken lijkt de WNT normering met name bij de grote zorginstellingen een knelpunt te zijn. Overigens lijkt dit knelpunt zich niet uitsluitend voor te doen bij zorginstellingen, maar wordt het ook ervaren binnen andere sectoren. Daarnaast lijken er ook knelpunten op te treden in het overstappen tussen de private- en publieke sector. Dit

---

3 Deze klasse-indeling is gebaseerd op het soort organisatie, de grootte van de organisatie, de omzet en de opbrengsten, zie: https://www.topinkomens.nl/actueel/bezoldigingsmaxima.

4 Met ingang van 2017 geldt de verplichting om WNT-gegevens digitaal te melden, niet meer voor alle instellingen. De digitale meldtool van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties is opgeheven. Voor cultuur- en media-instellingen en woningbouwcorporaties bleef de meldplicht via een digitale meldtool gehandhaafd. Dit geldt voor WNT-instellingen onder de verantwoordelijkheid van: (i) de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap: (ii) de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties voor zover het gaat om woningbouwcorporaties. Zie: https://www.topinkomens.nl/documenten/vragen-en-antwoorden/moeten-wnt-gegevens-digitaal-worden-gemeld.

5 Zie: https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-binnenlandse-zaken-en-koninkrijksrelaties/documenten/kamerstukken/2018/06/26/kamerbrief-over-uitvoering-moties-wet-normering-topinkomens-wnt.

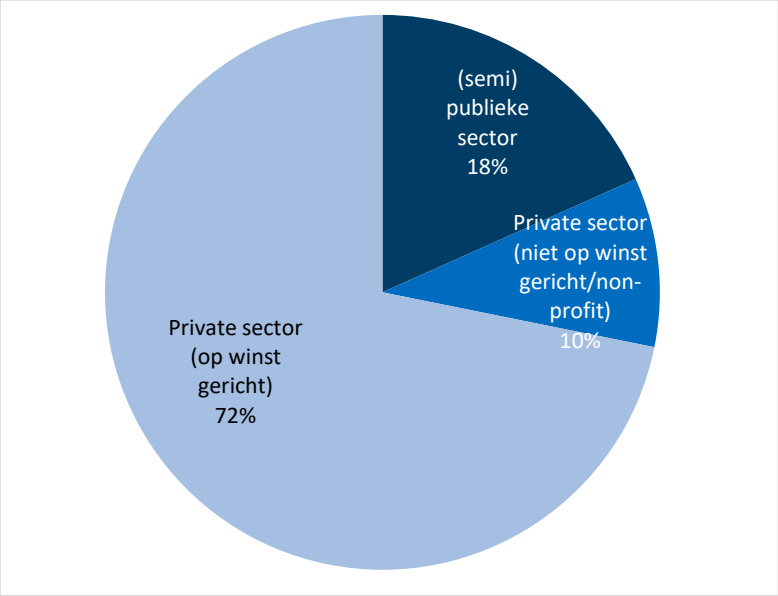
deelonderzoek brengt in kaart welke eventuele knelpunten worden ervaren binnen WNT-instellingen en in de overstap van de private naar publieke sector. Wij doen geen uitspraken over nut en noodzaak van het hanteren van de WNT-norm, maar gaan – op basis van onze dataverzameling en onze analyses van de data – in op de arbeidsmarkteffecten van de WNT.

## 1.3 Onderzoeksaanpak

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden zijn er zes interviews gehouden met executive search bureaus die ervaring hebben in het werven van kandidaten voor een functie als topfunctionaris in de publieke sector, zijn er drie interviews gedaan met topfunctionarissen uit de private en publieke sector en zijn er zeven casestudies uitgevoerd bij in totaal tien WNT-instellingen die recent een wervingsprocedure hebben doorlopen voor een topfunctionaris.

Daarnaast zijn topfunctionarissen via een internetvragenlijst bevraagd over hoe zij denken over een overstap naar de (semi) publieke sector. Deze survey leverde een netto respons op van 71 functionarissen, op topniveau en net daaronder. De responsgroep bestaat voornamelijk uit mannen in de leeftijd tussen 50 en 55 jaar of tussen 60 en 65 jaar. Van deze groep werken 51 personen (71%) in de private sector (op winst gericht) en 7 personen (10%) in de non-profit private sector. De overige 13 personen (18%) werken bij de (semi) publieke sector. Dit staat in Figuur 1.1.

**Figuur 1.1 Verdeling respons op survey naar sector (n=71)**




Het salaris van 10 van 13 respondenten uit de (semi) publieke sector is € 180.000 of minder. In de non-profit private sector verdienen 6 van 7 respondenten tussen de € 100.000 en € 250.000.

In de private sector zien we dat ruim een derde (18 personen) minder dan € 180.000 verdient, eenzelfde aandeel verdient tussen € 180.000 en € 250.000 en de rest (14 personen) verdient meer.

Een uitgebreide beschrijving van de methodologie en van de respons staat in Bijlage 1.

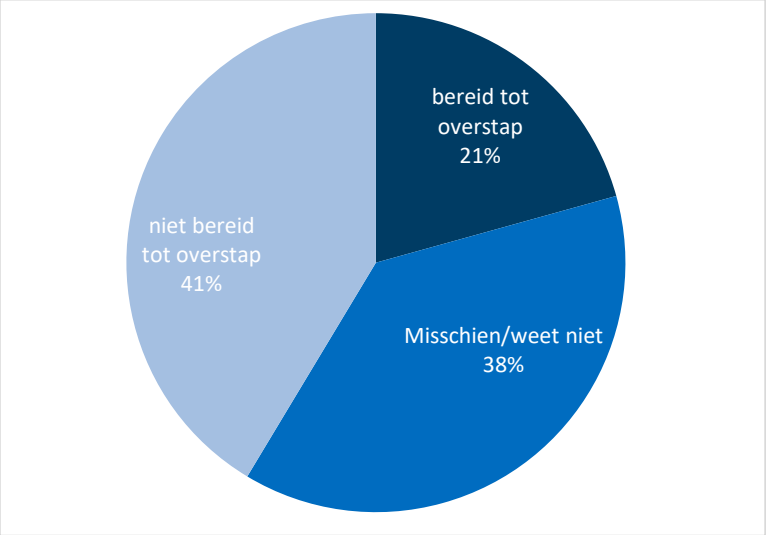
# 2 Instroom vanuit de private sector

In dit hoofdstuk gaan we in op de bereidheid van topfunctionarissen in de private sector om over te stappen naar de publieke sector, en hun motieven om dat al dan niet te willen doen.

## 2.1 Bereidheid om over te stappen naar de publieke sector

In de survey[6] is aan 58 respondenten die in de private sector (zowel non-profit[7] als op winst gerichte private sector) werken gevraagd in hoeverre zij bereid zouden zijn om een overstap naar de (semi-)publieke sector te overwegen. De resultaten staan in Figuur 2.1. In totaal zijn 12 personen (21%) bereid om over te stappen naar de (semi) publieke sector en daarnaast geven 22 personen (38%) aan dat zij misschien bereid zijn om over te stappen of dat ze het op dit moment nog niet weten.

**Figuur 2.1. Bereidheid van respondenten werkzaam in de private sector, om een overstap naar de (semi-)publieke sector te overwegen (n=58)**




Of de bereidheid om over te stappen verschilt tussen respondenten die werken bij een profit of een non-profit organisatie is op basis van deze aantallen niet met voldoende zekerheid te zeggen. We zien dat van de 7 personen die bij een private non-profit organisatie werken 3 bereid zijn om over te stappen, 2 misschien/ weten het niet en 2 zijn niet bereid. Van de 51 personen die werkzaam zijn bij een privaat bedrijf dat winst nastreeft, geven 9 personen aan dat ze bereid zijn over te stappen, 20 misschien/ dat ze het niet weten en 22 dat ze niet bereid zijn tot een overstap.

**Tabel 2.1 Bereidheid van respondenten werkzaam in de private sector, om een overstap naar de (semi-) publieke sector te overwegen (n=58), naar type private sector**

| | Ja | Misschien/weet niet | Nee |
|---|---|---|---|
| Private sector (non-profit) | 3 (43%) | 2 (29%) | 2 (29%) |
| Private sector (op winst gericht) | 9 (18%) | 20 (39%) | 22 (43%) |

6 In de methodologische verantwoording in Bijlage 1 beschrijven wij de steekproef van de survey.
7 Non-profit private bedrijven zijn bijvoorbeeld maatschappelijke ondernemingen, stichtingen of verenigingen.

Van de 58 respondenten in de private sector aan wie we vroegen of ze bereid waren om een overstap naar de publieke sector te overwegen,[8] waren er 10 personen die in het verleden bij de publieke sector hebben gewerkt. We zien dat 4 van hen aangeven dit wel te overwegen en 5 personen niet.

Van de 48 respondenten die geen arbeidsverleden in de publieke sector hebben, zien we dat 8 personen het wel zouden overwegen en 19 personen niet. De bereidheid om over te stappen lijkt dus groter indien men in het verleden al eens in de publieke sector heeft gewerkt, maar is op basis van dit aantal niet met voldoende zekerheid vast te stellen.

**De uitwisseling tussen privaat en publiek is beperkt, mede door beperkte vraag vanuit publieke sector**

We hebben zes executive search bureaus geïnterviewd over hun ervaringen met bemiddeling vanuit de private naar de publieke sector. Zij geven aan dat er voor de echte topfuncties op Raad van Bestuur (RvB)-niveau in de publieke sector nauwelijks kandidaten vanuit de private sector zijn die de overstap maken. Daarbij dient aangetekend te worden dat er (nog steeds) bij de publieke sector een duidelijke voorkeur is voor kandidaten die uit de publieke sector afkomstig zijn.

De vraag naar kandidaten uit de private sector is dus beperkt. Als die vraag er wel is, is de vijver voor de kandidaten uit de private sector niet groot. En de animo voor topfunctionarissen om over te stappen neemt af, aldus de bureaus. De als te laag ervaren bezoldiging wordt hiervoor als de belangrijkste reden genoemd. Als er wel een overstap vanuit de private sector wordt gemaakt gaat het vaak om een topfunctionaris voor wie de lagere bezoldiging dus geen groot probleem is.

Voor leden van de Raad van Toezicht (RvT) is de vijver duidelijk groter dan voor RvB-leden. De lagere bezoldiging wordt voor deze posities minder als een probleem ervaren: door een publieke RvT-positie te combineren met private RvT-posities is het beloningsverschil acceptabel.

Al met al is er een zeer bescheiden wisselwerking dan wel uitwisseling tussen privaat en publiek, zeker (aldus de gesprekspartners) in vergelijking met de ons omringende landen.

**Werven voor de RvT is gemakkelijker dan voor de RvB**

Uit onze interviews met executive search bureaus blijkt dat het met name voor de complexe organisaties als grote ziekenhuizen en voor functies waarvoor specialistische (technische) kennis nodig is, moeilijker is geworden om goede topfunctionarissen uit de private sector (daar vallen medisch specialisten ook onder) te interesseren voor een functie als voorzitter of lid van de RvB. Voor de RvT is het probleem kleiner. Een positie in een RvT in de publieke sector staat goed op het cv van iemand uit de professionele zakelijke dienstverlening: het geeft blijk van maatschappelijke interesse en betrokkenheid. Indien, zoals eerder gezegd, het voor een functionaris uit de private sector beperkt blijft tot één positie in een RvT in de publieke sector is de lagere bezoldiging geen obstakel.

## 2.2 Kenmerken van functionarissen die bereid zijn over te stappen

**Uit de private sector stappen functionarissen vaak over na een bepaalde leeftijd**

De achtergronden van de personen uit onze survey die bereid zijn over te stappen, wijken niet sterk af van de rest van de steekproef. We zien dat de helft van deze 12 respondenten tussen 50 en 55 jaar is en het voornamelijk mannen betreft (9 van de 12 respondenten), dit is vergelijkbaar met de verdeling in de totale respons.

[8] Zoals te zien in Figuur 2.1.

We kunnen geen harde uitspraken doen over verschillen tussen gender. Dit ligt aan de opbouw van de respons: de survey is voornamelijk door mannen ingevuld. In totaal deden 7 vrouwen mee (zie Bijlage 1), dit aantal is te klein om conclusies op te baseren, maar opvallend is dat de meeste van deze vrouwen (6 van de 7) (misschien) bereid zijn de overstap te maken naar de publieke sector.

Executive search bureaus geven aan dat als de overstap van privaat naar publiek wordt gemaakt op topfunctionaris-niveau, het bijna altijd wat oudere kandidaten vanuit de financiële en zakelijke dienstverlening betreft, die vaak met hun vorige werkgever een aantrekkelijke afvloeiingsregeling hebben getroffen. Het verschil in bezoldiging speelt dan geen rol meer. Een van de bureaus geeft aan dat oudere kandidaten minder geschikt kunnen zijn voor posities in de Raad van Bestuur, vanwege de gevraagde managementstijl en langere termijn commitment aan de organisatie. Voor posities in een Raad van Toezicht geldt dit minder.

### Bezoldigingsniveau van functionarissen die bereid zijn tot overstap ligt boven WNT

De 12 respondenten uit onze survey die bereid zijn om over te stappen werken nagenoeg allemaal voltijd en hebben een vast dienstverband. Zes van deze 12 respondenten verdienen tussen de € 150.000 en € 201.000, waarvan vier aangeven een bonus te krijgen, van maximaal 20%. Drie van de respondenten die bereid zijn tot overstap verdienen tussen de € 201.000 en € 250.000, waarvan twee een bonus ontvangen, van 19% en 50% van het salaris. Drie respondenten verdienen tussen de € 250.000 en € 350.000, waarvan twee daar bovenop nog een bonus krijgen.

Van de zogenaamde “twijfelaars” verdienen 9 van de 22 personen tussen de € 100.000 en € 150.000; 7 personen verdienen meer dan € 201.000. Van deze 22 “twijfelaars” krijgen 16 personen een bonus bovenop hun salaris: voor 8 respondenten is dit 10-20 procent en voor 5 respondenten 20-30 procent.

De bereidheid om over te stappen naar de publieke sector lijkt minder naarmate respondenten meer verdienen of een hogere bonus krijgen.[9] De groep die een bonus van 20% of meer bovenop het salaris krijgt, is iets vaker niet bereid om over te stappen. Deze beschouwing is indicatief, in verband met de kleine aantallen is het niet significant getoetst.

Wanneer we kijken naar de 9 personen in de hoogste salariscategorie (€ 350.000 of meer), dan lijken deze meer afwijzend te staan tegen overstappen ten opzichte van de volledige responsgroep van 58 respondenten uit de private sector (Figuur 2.1). Deze beschouwing is indicatief, in verband met de kleine aantallen is het niet significant getoetst.

Van de 9 respondenten die in de private sector werken en in de hoogste salariscategorie van € 350.000 of meer vallen, zien we dat 5 van deze 9 respondenten, niet bereid zijn om over te stappen (56%); ter vergelijking: onder de gehele groep van 58 respondenten uit de private sector is de groep die niet bereid is om over te stappen 41%. Een van deze 9 personen (11%) geeft aan wel bereid te zijn de overstap te overwegen en 3 van deze 9 personen (33%) geven aan dat zij het niet weten of misschien zouden overwegen.

Voor wat betreft het niveau onder de top is er meer overstap van privaat naar publiek, zo blijkt uit de interviews met executive search bureaus. Voor jongere ‘talenten’ uit de private sector in een tweeverdienerssituatie is de betere werk-privé balans in de publieke sector aantrekkelijk. Voor wat betreft de genderbalans wordt geconstateerd dat in de publieke sector voor de hogere functies het de afgelopen jaren richting de 50/50 is gegaan. Twee executive search bureaus geven aan dat er veranderende opvattingen over managementstijl worden ervaren (meer richting ‘verbinders’, minder directief), waardoor vrouwen momenteel gemakkelijker te plaatsen zijn in managementfuncties in

[9] Dit verschil is indicatief, het betreft door de kleine aantallen geen significant verschil.

de publieke sector dan mannen. Maar de executive search bureaus geven aan dat het vaak voorkomt dat de vrouwen die zij voor hun longlist vinden, al in de publieke sector werkzaam zijn.

### Overstap vanuit private sector vanuit verschillende zoals financiële, non-profit en ICT sector

Executive search bureaus zien met de inkrimping van de banksector de afgelopen jaren, dat het aanbod van (potentiële) CFO's en COO's is toegenomen. De bedrijfstakken waar de mogelijke overstappers uit onze survey uit afkomstig zijn, verschilt: drie personen zijn afkomstig uit de ICT en de rest is versnipperd over de bedrijfstakken. De bereidheid om over te stappen lijkt iets groter bij de personen die werken in de private sector bij een organisatie die niet op winst is gericht (non-profit), slechts 2 van de 7 personen (29%) sluit een overstap uit, maar deze aantallen van mensen uit de private non-profit sector zijn te klein om conclusies op te baseren. Bij de 51 personen die in de private sector werken in een op winst gerichte organisatie zijn 22 (43%) niet bereid om over te stappen naar de publieke sector.

### Meeste interesse in overstap naar openbaar bestuur

Wanneer respondenten bereid zijn om over te stappen vanuit de private sector (zowel profit als non-profit) naar een functie in de (semi) publieke sector, naar welke sector gaat dan hun voorkeur uit? In Figuur 2.2 is te zien dat ruim de helft (59%) de voorkeur zou geven in een functie binnen het openbaar bestuur, gevolgd door een functie bij een woningcorporatie (38%) of het onderwijs (29%).

We zien geen verschillen tussen respondenten die werkzaam zijn in een profit of een non-profitorganisatie als gevraagd wordt naar de sector waar de voorkeur naar uitgaat bij een eventuele overstap van private naar (semi) publieke sector. Mogelijk komt dit door de kleine aantallen.

**Figuur 2.2 (semi) publieke sector waar de voorkeur naar uitgaat indien men overweegt om over te stappen (n=34)**

## 2.3 Motieven van functionarissen die bereid zijn om over te stappen

### *2.3.1 Redenen om wel over te stappen naar de publieke sector*

Aan de survey-respondenten die aangaven bereid te zijn om over te stappen naar de publieke sector en aan degenen die dit nog niet zeker wisten (zoals weergegeven in Figuur 2.1) is gevraagd wat de redenen zijn om deze overstap te overwegen.

**Inhoud van het werk belangrijkste reden om te willen overstappen**

In Figuur 2.3 is te zien dat bijna twee derde (62%) aangeeft dat de inhoudelijke aspecten van de baan een reden zijn om de overstap te overwegen. Daarnaast geeft bijna de helft aan dat het bijdragen aan de publieke zaak[10] (47%) of bijdragen aan het oplossen van problemen van anderen (44%) een belangrijke overweging is. Overwegingen zoals secundaire arbeidsvoorwaarden, bezoldiging, praktische overwegingen of de optie 'anders'[11] worden minder vaak als reden gegeven. Baanzekerheid is door niemand als overweging genoemd.

**Figuur 2.3 Redenen om overstap naar de publieke sector te overwegen (n=34)**

Meerdere antwoorden mogelijk, daarom tellen de percentages in deze figuur op tot meer dan 100%.

**De WNT speelt ondergeschikte rol voor personen die bereid zijn over te stappen**

Aan de 34 respondenten die (misschien) bereid zijn een overstap naar de (semi)publieke sector te overwegen, is gevraagd hoe (naast de overwegingen omtrent het loon) hun andere overwegingen (zoals te zien in Figuur 2.3) zich verhouden tot de overwegingen met betrekking tot WNT, dit staat in Figuur 2.4.

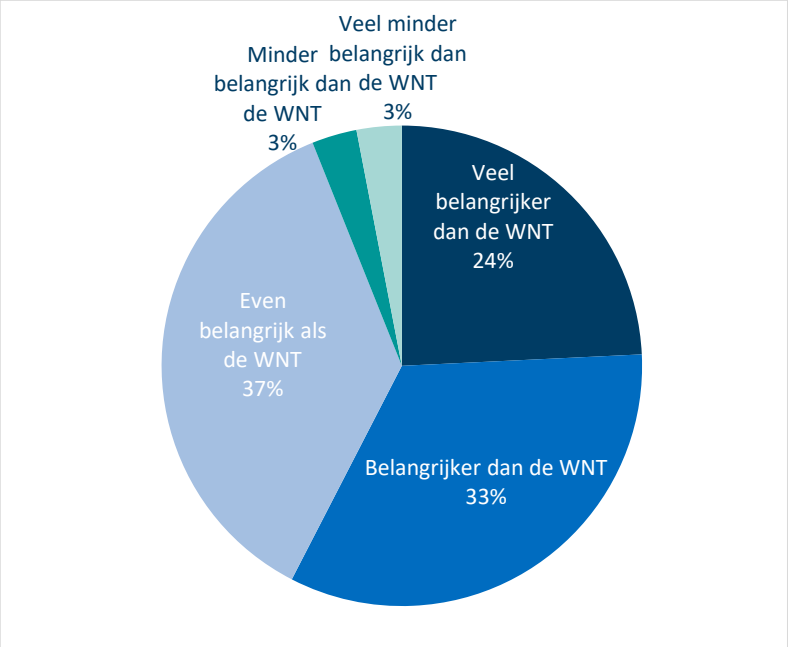
---

[10] Personen die aangaven dat bijdragen aan de publieke zaak, aan het oplossen van problemen van anderen en aan de totstandkoming van een grotere solidariteit in onze samenleving een reden is om de overstap te overwegen, scoorden gemiddeld significant hoger op de PSM schaal dan personen voor wie deze redenen niet meespelen.
Dit verschil is met ANOVA getoetst:
- bijdragen aan publieke zaak: p <0.00 F=16,3;
- bijdragen aan het oplossen van problemen van anderen: p <0.05 F=5,5;
- bijdragen aan totstandkoming van een grotere solidariteit in onze samenleving: p <0.05 F=4,5.

[11] De overige antwoorden die respondenten gaven betrof bijvoorbeeld de mogelijkheid internationaal te werken, het verschil kunnen maken, na een loopbaan in de private sector iets 'terug' doen of tijdens het pre-pensioen nuttig bezig zijn.

Ruim de helft (57%) vindt deze andere overwegingen (veel) belangrijker dan overwegingen rondom de WNT, terwijl ruim een derde (37%) deze even belangrijk vindt als de WNT. De groep die andere overwegingen veel belangrijker vindt dan de WNT, scoort gemiddeld hoger op de Publieke Sector Motivatie schaal (zoals uitgelegd in paragraaf 2.3.3; gemiddelde 3,72) dan de overige groepen. Dit verschil is echter niet significant.

**Figuur 2.4 Hoe verhouden de overwegingen zich tot de WNT bij de motieven voor een mogelijke overstap (n=33)**




We vroegen in een open vraag in welke mate de bezoldiging volgens de WNT-norm een (positieve dan wel negatieve) rol speelt bij de motieven om een overstap al dan niet te overwegen. 17 respondenten geven aan dat de WNT geen rol speelt bij de motieven om een overstap te overwegen: "*De functie moet inhoudelijk interessant genoeg zijn om een (beperkte) teruggang in salaris te compenseren*". Een ander beaamt dit met "*geluk is belangrijker dan geld*".

### *2.3.2 Redenen om niet over te stappen naar de publieke sector*

We vroegen wat de redenen zijn die de respondenten weerhouden om over te stappen. Dit vroegen we aan de respondenten die niet bereid zijn om over te stappen en aan degenen die dit nog niet zeker wisten (zoals weergegeven Figuur 2.1). Deze overwegingen staan in Figuur 2.5.

**Inhoud van het werk ook belangrijkste reden om *niet* te willen overstappen**

Net zoals dat inhoud van de baan belangrijke reden is om wel over te stappen is dit ook een belangrijke reden om *niet* over te stappen. Ruim de helft (57%) vindt een baan in de (semi-) publieke sector inhoudelijk minder aantrekkelijk. Ongeveer 37 procent verwacht een lager salaris en noemt dit als reden en een derde (33%) vindt de verhouding tussen de verantwoordelijkheid en de beloningen ongunstig, waardoor de overstap minder aanspreekt. Een kwart (26%) vindt dat de WNT een gebrek aan waardering uitstraalt. Baanzekerheid, secundaire arbeidsvoorwaarden of de work-life balance zijn overwegingen die nauwelijks genoemd worden.

**Figuur 2.5 redenen om een overstap naar de (semi-)publieke sector niet te overwegen (n=46)**

Bij de overige antwoorden (21%) noemen acht respondenten dat zij de (werk)cultuur binnen de publieke sector niet zien zitten. Eén respondent schrijft bijvoorbeeld: "*Ben nu zelfstandig ondernemer met veel vrijheid. De cultuur binnen de publieke sector past mij niet, ben ooit wel als ambtenaar begonnen maar hield het niet uit.*" En een ander noemt: "*(Semi-) publieke sector werkt traag en de besluitvorming gaat te langzaam*."

Een zestal anderen geeft aan dat ze hun huidige functie te prettig vinden om een overstap te maken. Drie personen benoemen dat zij zich bovenal ondernemer voelen "*ik ben ondernemer en wil ondernemen*". Een geeft aan dat dit wringt in de publieke sector. De politieke afhankelijkheid zou te veel de autonomie beperken. Een respondent benoemt de waardering uit de samenleving ook een reden om een overstap niet te overwegen: "*Het respect in de samenleving is onvoldoende voor het openbaar bestuur (berichtgeving in de media, opstelling oppositie, etc.).*"

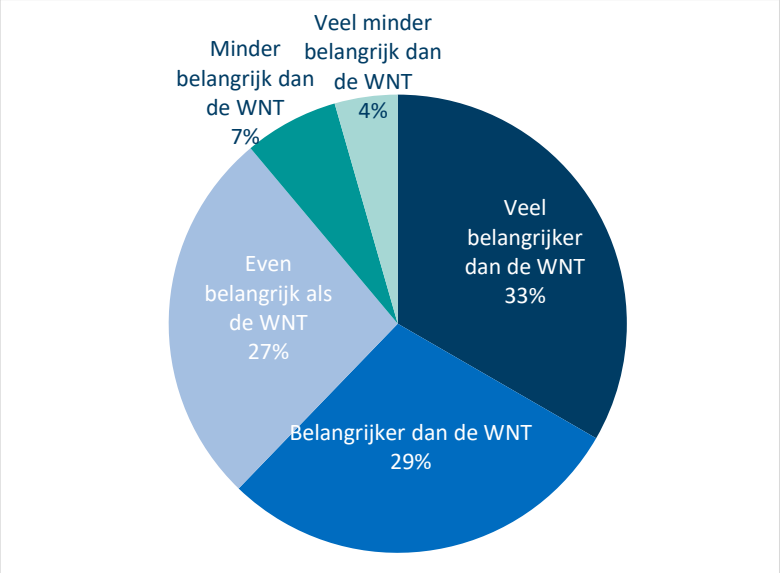
In aanvulling op de survey hebben we enkele verdiepende interviews gevoerd met topfunctionarissen in de private sector en hen gevraagd naar motieven om (niet) te willen overstappen. Het beeld uit deze interviews laat zien dat met name de cultuur in de publieke sector een reden is om niet te willen overstappen (te weinig ondernemend, meer inspannings- dan resultaatgericht). De bezoldiging, te laag voor het verantwoordelijkheidsniveau, is ook een belangrijke overweging. Ook is men van mening dat men vanuit de private sector een belangrijke bijdrage kan leveren aan de maatschappij: *"de publieke sector bestaat niet zonder de private".*

### De WNT niet de belangrijkste reden om niet over te willen stappen

Aan de 46 respondenten die aangaven *niet* bereid of *misschien* bereid zijn een overstap naar de (semi)publieke sector te overwegen, is gevraagd hoe (naast de overwegingen omtrent het loon) hun andere overwegingen (zoals te zien in Figuur 2.5) zich verhouden tot de beloning op WNT niveau, dit staat in Figuur 2.6.

Ongeveer 62 procent geeft aan dat deze andere, niet loon-gerelateerde redenen om een overstap naar de (semi-) publieke sector *niet* te overwegen (veel) belangrijker zijn dan de invloed van de WNT (Figuur 2.6). Ruim een kwart (27%) geeft aan dat dit even belangrijk is.

**Figuur 2.6 Hoe verhouden de andere overwegingen zich tot de WNT bij de motieven voor een mogelijke overstap *niet* te overwegen (n=45)**




We vroegen in een open vraag in welke mate de WNT een (positieve dan wel negatieve) rol speelt bij de motieven om een overstap al dan niet te overwegen. In deze open vraag schreven 22 respondenten dat de WNT een negatieve rol speelt. Een persoon verduidelijkt dit "*Naar mijn mening dienen beloningen in de publieke sector meer rekening te houden met de relatieve zwaarte van de functie en de beloning die hiervoor in de private sector wordt betaald.*" Een ander is meer principieel: "*De WNT speelt een negatieve rol aangezien hiermee de deur is opengezet naar onbeperkte politieke bemoeienis bij het vaststellen van arbeidsvoorwaarden. Dit is voor mij principieel onaanvaardbaar.*"

Twee personen geven aan dat ze op zich openstaan voor een overstap, maar geven aan dat ze gezien hun woon- of leefsituatie geen stap terug kunnen doen: "*gezien mijn huidige bezoldiging kan ik me een overstap naar de publieke sector, hoewel ik daarvoor open zou staan, niet veroorloven.*" Dit kwam ook terug in de vervolginterviews, waarin topfunctionarissen aangeven op dit moment een stap naar de publieke sector niet te kunnen veroorloven, bijvoorbeeld vanwege hoge vaste uitgaven (hypotheek en studerende kinderen).

### Executive search bureaus zien belemmeringen in de WNT voor overstap naar publieke sector

Meerdere geïnterviewden, zowel search partners als topfunctionarissen werkzaam in de publieke sector, wijzen er op dat topfunctionarissen in de publieke sector met hun kennis en kwaliteiten in de private sector een beduidend hogere bezoldiging kunnen realiseren, bij gelijke of zelfs minder verantwoordelijkheid. Dit weten zij uit hun ervaring in de private sector, in eerdere dienstbetrekking en als betrokkene bij de werving. De hogere bezoldiging geldt in het bijzonder voor functionarissen die een technische achtergrond hebben. In de gesprekken met executive search bureaus is naar voren gekomen dat voor kandidaten met specialistische kennis een bezoldiging die twee tot drie keer hoger ligt voor een vergelijkbare functie eerder regel dan uitzondering is. Door de aanpassing van de maximale bezoldiging van WNT-1 naar WNT-2 is die kloof gegroeid.

Het te lage bezoldigingsniveau is voor de topfuncties bij de complexere WNT-instellingen (met name in de zorg, voorzitter RvB) de belangrijkste reden voor topfunctionarissen uit de private sector om de overstap niet te maken, volgens executive search bureaus. Bij de kleinere WNT-instellingen zijn het ontbreken van bonussen en bijvoorbeeld kosten voor de leaseauto (meetellend voor de bezoldigingsnorm) soms een obstakel. Andere redenen om de overstap niet te maken zijn het imago van de publieke sector (traag, log), de onbetrouwbaarheid van de politiek, de grote hoeveelheid stakeholders en de angst om als 'graaier' weggezet te worden in de media.

### *2.3.3 Inzetten voor de publieke zaak*

In de survey hebben we alle 71 respondenten stellingen voorgelegd in hoeverre zij zich in willen zetten voor de samenleving of een bijdrage willen leveren aan de publieke zaak. Deze stellingen vormen samen de Publieke Sector Motivatie schaal (PSM).[12] Dit is een bestaande vragenlijst-schaal die vaker gebruikt wordt bij onderzoeken naar werken in de publieke sector. Hiermee wordt de betrokkenheid bij de (semi)publieke sector gemeten. Daarnaast meten we de mate waarin respondenten het idee hebben dat ze daadwerkelijk een bijdrage leveren aan de publieke zaak.

Van de losse stellingen (variabelen) is een schaalvariabele geconstrueerd, die uitdrukt in hoeverre iemand bij de publieke zaak is betrokken. De waarde 1 geeft aan dat de respondent niet betrokken is, de waarde 5 geeft aan dat een respondent erg betrokken is. De stellingen die behoren bij de PSM-schaal[13] staan in Figuur 2.7 en de stellingen behorend bij de 'feitelijk dienen van publieke zaak' schaal[14] staan in Figuur 2.8. Met een betrouwbaarheidsanalyse hebben deze schalen in dit vragenlijstonderzoek een Cronbach's alpha score van respectievelijk 0,70[15] en 0,73. Deze scores betekenen dat het voldoende betrouwbaar is om beide schalen voor dit onderzoek te kunnen gebruiken.

**Bijdragen aan overheidsbeleid belangrijk, maar compromissen daarin niet zo aansprekend**

We zien in Figuur 2.7 dat de meeste respondenten (82%) het belangrijk vinden om een bijdrage te leveren aan de publieke zaak. De helft (55%) wil zich ook belangeloos inzetten voor de samenleving. Driekwart (76%) vindt 'politiek' geen vies woord. De helft vindt het belangrijk om bij te dragen aan de ontwikkeling of uitvoering van overheidsbeleid. Maar de helft geeft ook aan dat het feit dat bij de ontwikkeling van overheidsbeleid veel compromissen komen kijken, niet erg aansprekend is.

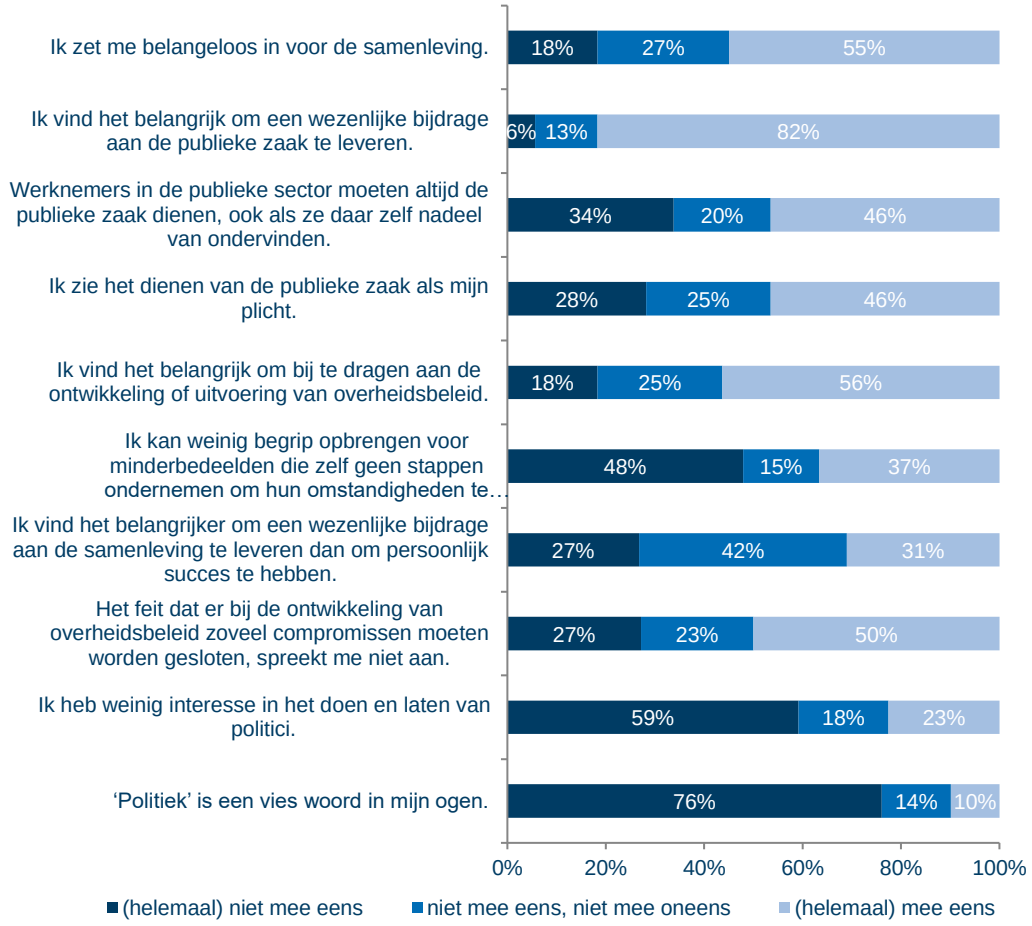
[12] Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: an assessment of construct reliability and validity. Journal of public administration research and theory, 6 (1) : 5-23.

[13] De gemiddelde score op deze PSM-schaal is 3,4, met een minimumscore van 1,9 en een maximumscore van 4,6.

[14] De gemiddelde score op deze schaal is 3,9 met een minimumscore van 2,0 en een maximumscore van 5,0

[15] Dit is exclusief de stelling "Ik heb weinig interesse in het doen en laten van politici." Indien deze stelling toch wordt meegenomen is de Cronbach's alpha te laag, namelijk 0,6. De betrouwbaarheid van de schaal is beter indien deze stelling wordt weggelaten.

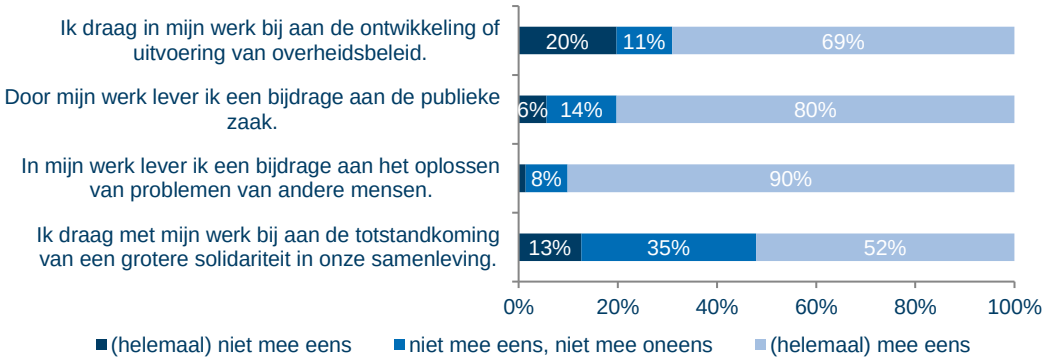
**Figuur 2.7 Stellingen Publieke Sector Motivatie schaal (n=71)**




## Bijdrage aan de publieke zaak het laagst in private sector

Waar in Figuur 2.7 staat in hoeverre respondenten werken voor de publieke zaak belangrijk of aantrekkelijk vinden, gaat Figuur 2.8 over in hoeverre ze dit daadwerkelijk doen. In Figuur 2.8 zien we dat bijna alle respondenten in hun werk een bijdrage leveren aan het oplossen van problemen van andere mensen (90%) en dat ze in hun werk een bijdrage leveren aan de publieke zaak (80%). Ruim twee derde (69%) benoemt dat ze in hun werk bijdragen aan de ontwikkeling of uitvoering van overheidsbeleid en de helft geeft aan dat hun werk bijdraagt aan de totstandkoming van een grotere solidariteit in onze samenleving.

**Figuur 2.8 Stellingen over daadwerkelijk bijdragen aan de publieke zaak (n=71)**



We zien dat de 12 respondenten die bereid zijn om over te stappen naar de (semi) publieke sector iets meer betrokken zijn bij de publieke zaak dan de 22 respondenten die hiertoe niet bereid zijn, deze laatste groep scoort iets lager op de Publieke Sector Motivatie schaal, maar dit verschil is niet significant.[16] [17]

Daarnaast zien we dat de schaal over de mate waarin iemand daadwerkelijk bijdraagt aan de publieke zaak significant hoger is bij respondenten die werken in de (semi-)publieke sector (gemiddelde 4,4), dan bij respondenten die werken in de private sector bij een non-profit organisatie (gemiddelde 4,1) of in de private sector bij een profit-organisatie (gemiddelde 3,8). Voor de 'feitelijk dienen van publieke zaak' schaal betekent de waarde 1 dat de respondent in het dagelijks werk weinig de publieke zaak kan dienen, en de waarde 5 dat de publieke zaak sterk gediend kan worden. Dat respondenten in de (semi-)publieke sector hier hoger op scoren, is logisch.

Stel dat een respondent hoog scoort op de PSM-schaal, dan meet de 'feitelijk dienen van publieke zaak' schaal in hoeverre die respondent deze motivatie daadwerkelijk in zijn of haar baan kwijt kan. Daarom is het interessant om de correlatie tussen deze twee schalen te meten, bij een correlatie toets betekent de waarde 0 dat er totaal geen verband is en de waarde 1 dat er een volledig verband is. In dit onderzoek is er een significante correlatie van 0,44 tussen de PSM-schaal en de 'feitelijk dienen van publieke zaak' schaal.[18] Dit houdt in dat personen die meer betrokken zijn bij de publieke zaak (hogere PSM) ook vaker het gevoel hebben dat ze de publieke zaak kunnen dienen in hun werk.

Wanneer een persoon én gemotiveerd is én ook daadwerkelijk de publieke zaak in zijn of haar baan kan dienen, dan spreken we van een PSM-fit.[19] Als dit niet het geval is, spreken we van PSM-misfit. Dit komt voor indien score op de PSM schaal groter of gelijk is aan de score op de 'feitelijk dienen van publieke zaak' schaal. In totaal is er voor 12 respondenten een PSM-misfit.

We zien dat respondenten met een PSM-misfit voornamelijk in de private sector werken (11 van de 12). Van de 12 respondenten met een PSM-misfit, geven 3 personen aan dat ze naar de publieke sector zouden willen overstappen, 4 geven aan hier misschien voor open te staan. Er blijkt bij toetsing geen significant verband tussen het wel of niet hebben van een PSM-fit en de bereidheid om over te stappen.[20]

### Functionarissen met salarissen onder de WNT-norm meer betrokken bij publieke zaak

Met betrekking tot de Publieke Sector Motivatie schaal is er een significant verschil naar salaris. Personen die minder dan 201.000 euro verdienen scoren hoger op de Publieke Sector Motivatie (gemiddelde van 3,5), dan personen die tussen de 201.000 en 350.000 euro verdienen (gemiddelde van 3,2) of die meer dan 350.000 euro verdienen (gemiddelde van 3,1).[21] Er zijn

---

16 Het verschil op de publieke sector motivatie schaal tussen wel bereid zijn om over te stappen (gemiddeld 3,6) en niet bereid zijn om over te stappen (gemiddeld 3,2) is in een ANOVA toets niet significant.

17 Dit is getoetst met een ANOVA, dat staat voor 'ANalyse Of VAriance', ook wel variantieanalyse genoemd. Met deze analyse wordt getoetst of de gemiddelde waarden tussen twee groepen van elkaar verschillen. Dit verschil wordt significant genoemd indien de p-waarde (significantie niveau) kleiner is dan 0,05.

18 Getoetst met Pearson correlatie toets, de P waarde (significatieniveau) is kleiner dan 0,05 waardoor de correlatie significant genoemd kan worden., r=0,44; p=0,00; N=70.

19 Steijn B., Leisink P. (2009) *Gemotiveerd voor de publieke zaak? Public Service Motivation in Nederland In: Bestuurswetenschappen* nr 1 (2009) 10-28. https://kennisopenbaarbestuur.nl/media/23567/public-service-motivation-gemotiveerd-voor-de-publieke-zaak-psm.pdf.

20 Ook de relaties met de volgende variabelen zijn niet significant: salaris, omvang dienstverband, dienstverband, sector werkzaam, leeftijd, geslacht, functie, bonus.

21 Getoetst met een ANOVA de verschillen tussen de gemiddelden zijn niet significant want p <0.05 F=3,2, voor een beknopte uitleg van een ANOVA toets, zie voetnoot 17.

verder geen significante verschillen naar sekse, leeftijd, functie, dienstverband of aanstellingsomvang, sector (publieke/ private).[22]

### 2.3.4 *In het verleden overgestapt van de private naar de publieke sector*

Van de 71 respondenten die op de vragenlijst reageerden, hebben 15 personen in het verleden een overstap gemaakt naar de (semi-)publieke sector. Het ging dan om een overstap naar bijvoorbeeld de energiesector (4), de zorg (3) of het openbaar bestuur (2). Wat bewoog hen in het verleden tot die overstap? De inhoudelijke aspecten van het werk waren voor 10 van de 15 respondenten een reden om de overstap te maken. Van alle redenen wordt de inhoud van de baan ook het vaakst als de meest belangrijke reden genoemd. Dit bevestigt het beeld dat we hierboven zagen; dat inhoud van het werk het vaakst wordt genoemd als reden om te overwegen over te stappen.

Zeven personen gaven aan het besluit tot overstappen genomen te hebben omdat zij graag de publieke zaak wilden dienen. Verder geven enkelen nog redenen zoals praktische overwegingen (zoals kortere reisafstand), hoger salaris, of het willen bijdragen aan het oplossen van problemen van andere mensen.

De WNT speelde voor 9 van deze 15 personen ten tijde van deze overstap nog geen rol. Voor 6 personen was WNT wel van toepassing. Drie personen gaven aan dat ze niet tevreden waren over de WNT. Een persoon schrijft "*Door de WNT wist ik vanaf het begin dat ik het maximaal 5 jaar zou doen.*" De andere drie personen geven aan dat ze niet zo'n last hadden van de WNT omdat dit nog in te passen was of omdat "*het inkomen als zelfstandige werd afgezet tegen de WNT*".

Een van de respondenten geeft aan dat de WNT destijds niet als een probleem werd ervaren, maar dat het wel een reden zou zijn waardoor een terugkeer naar de publieke sector iets minder aantrekkelijk zou zijn: "*Ik heb een aantal periodes in de top van het openbaar bestuur gewerkt en ben door WNT-plafonds actief gekort op inkomen. Dat was op dat moment wat het was en ik heb me daar zonder morren naar gevoegd. Tegelijk speelt bij het teruggaan naar de top van het openbaar bestuur wel degelijk de beperkte beloning mee."*

Een andere respondent noemt dat de WNT één van de redenen was om uit de publieke sector te vertrekken. "*Ik heb in totaal 15 jaar in de publieke sector gewerkt. Het zou goed zijn als mensen rouleerden tussen de publieke sector en de private sector. Maar de WNT is een enorme beperking, vooral omdat er geen relatie is tussen je bijdrage en je beloning. In de laatste periode dat ik in de publieke sector werkte, was de WNT, samen met de risicomijdende cultuur, een duidelijk reden voor mij om te vertrekken."*

## 2.4 Conclusies

Uit de interviews komt naar voren dat de instroom van private topfunctionarissen naar de publieke sector beperkt is. Dit komt niet alleen door het aanbod vanuit de private sector, maar ook door de vraag vanuit de publieke sector; de voorkeur gaat vaak uit naar iemand met sectorspecifieke kennis, afkomstig uit de publieke sector. Uit de interviews en de survey komt naar voren dat, ondanks dat de wisselwerking tussen private en publieke sector historisch al laag is, deze sinds de WNT kleiner lijkt te worden. Een verklaring die hiervoor wordt aangedragen is dat het gat in salaris tussen de private en publieke sectoren stijgt; in de private sector stijgen de salarissen, terwijl ze in de publieke sector minder hard geïndexeerd worden.

[22] Getoetst met een ANOVA, de verschillen tussen de gemiddelden zijn niet significant want $p > 0.05$. Voor een beknopte uitleg over de ANOVA toets, zie voetnoot 17.

Topfunctionarissen uit de private sector die bereid zijn om over te stappen, zijn hier vaak toe bereid na het bereiken van een bepaalde leeftijd, blijkt uit de interviews. Voordat ze deze leeftijd hebben bereikt (55+), hebben ze nog andere overwegingen, zoals studerende kinderen of hypotheek, waardoor ze het zich nog niet kunnen permitteren. Het bezoldigingsniveau van functionarissen uit onze survey die bereid zijn tot overstappen, ligt vaak rond of net boven het WNT-maximum. We vinden een indicatie dat respondenten met hogere salarissen (€ 350.000 of meer) en bonussen, minder vaak bereid zijn om over te stappen naar de publieke sector. De inhoud van het werk is de belangrijkste reden om te willen overstappen. De bereidheid om over te stappen lijkt iets groter te zijn indien men in het verleden al eens in de publieke sector heeft gewerkt.

# 3 Instroom en doorstroom in de publieke sector

Naast de instroom vanuit de private sector, kijken we ook naar de instroom en doorstroom in de publieke sector. We richten ons dan met name op mechanismen binnen WNT-instellingen bij het werven, selecteren, belonen, behouden dan wel uitstromen van topfunctionarissen.

We hebben in totaal zeven casestudies uitgevoerd om meer inzicht te krijgen in mechanismen en knelpunten binnen WNT-instellingen. De casestudies zijn apart bijgevoegd in Bijlage 2. In dit hoofdstuk rapporteren we over de bevindingen uit de casestudies en uit onze interviews met executive search bureaus.

## 3.1 Knelpunten in sollicitatieprocedures

**Werving duurt niet langer, wel meer kandidaten op longlist die niet geïnteresseerd zijn**
Aangezien de WNT nog maar een beperkt aantal jaren in werking is en er in die periode bij onze casestudies vaak maar beperkte bestuurswisselingen zijn geweest, kunnen we beperkt uitspraken doen over de periode dat vacatures open staan. De indruk van geïnterviewde respondenten rondom werving- en selectieprocedures is dat vacatures niet langer open staan dan voor de inwerkingtreding van WNT het geval was.

Voor het vervullen van de vacatures wordt meestal gebruik gemaakt van executive search bureaus. De procedure die daarbij veelal wordt gehanteerd is dat deze bureaus eerst een longlist van potentiële kandidaten opstellen, waaruit vervolgens samen met de instelling een shortlist wordt opgesteld van kandidaten die daadwerkelijk worden benaderd. De longlist van potentiële kandidaten die aangeleverd wordt door de executive search bureaus, bevat nog steeds voldoende kandidaten om uit te kunnen kiezen. Wel komt het vaak voor dat meerdere kandidaten van de longlist afvallen vanwege het bezoldigingsmaximum dat voor de functie van toepassing is. Deze kandidaten worden in dat geval dus niet voorgesteld aan de instellingen.

De betrokkenen bij werving en selectie in de WNT-instellingen geven aan dat zij wel de indruk hebben dat er kandidaten zijn die vroegtijdig afhaken vanwege te lage bezoldiging. WNT-instellingen weten hier doorgaans niet van, omdat deze kandidaten niet aan hen gepresenteerd worden door de executive search bureaus. Deze kandidaten zijn wel in beeld bij executive search bureaus, die bevestigen dat de longlist korter is dan voorheen.

In het algemeen worden, volgens executive search bureaus, de vacatures bij de meeste WNT-instellingen aangaande de topfuncties, vervuld. Wel komt het voor dat functieprofielen aangepast worden (minder zware eisen) en of functies gesplitst worden. Een RvB wordt dan bijvoorbeeld uitgebreid, met andere profielen. Het belangrijkste knelpunt betreft de functie van voorzitter RvB van academische en andere grote ziekenhuizen. Dit moet per definitie een medisch specialist zijn. Die zijn nauwelijks aan te trekken met een WNT-salaris. De search-bureaus geven aan dat voor deze functie een bezoldiging van rond de 3 ton nodig is.

## 3.2 Loongebouw

**Omgekeerd loongebouw komt regelmatig voor en wringt voor topfunctionarissen**

In drie van de zeven onderzochte cases is sprake van aan omgekeerd loongebouw bij de WNT-instelling: functionarissen die hiërarchisch ondergeschikt zijn aan het RvB-lid hebben een hogere bezoldiging dan de topfunctionaris. In twee van deze gevallen is het betreffende RvB-lid doorgestroomd vanuit de organisatie. Daarbij zijn de betreffende functionarissen in bezoldiging en maximaal haalbare beloning achteruitgegaan.

Ondanks de teruggang in bezoldiging (en bereikbaar salaris) is het in deze gevallen wel mogelijk gebleken om de positie te vervullen. De reden is dat naast salaris ook andere, soms specifiek persoonlijke, redenen een rol spelen. Zo is in geval van een academisch ziekenhuis en een verzekeraar aangegeven dat de betreffende functionaris graag bij wil dragen aan de zorg in Nederland en in de “premier league” wil spelen. Voor functionarissen in andere sectoren overheerst de grotere verantwoordelijkheid en de daarmee verwachte persoonlijke groei gekoppeld aan de stap naar topfunctionaris.

Dit neemt niet weg dat het omgekeerde loongebouw door deze topfunctionarissen als ongemakkelijk wordt ervaren. Op persoonlijk niveau wringt het dat bij interne doorstroming een functie met meer verantwoordelijkheden en grotere zichtbaarheid bij dezelfde organisatie gepaard gaat met een lagere bezoldiging dan in de oude functie. De inhoudelijk voorwaartse stap in functie gaat dus gepaard met een stap achteruit in bezoldiging.

Daarnaast kan het ongemakkelijk zijn voor de functionaris dat men te maken heeft met ondergeschikten die meer verdienen. In twee casestudies wordt dit door de betreffende functionarissen zelf niet als een groot probleem benoemd, mede omdat die consequentie bekend was bij het besluit om de functie aan te nemen.

In andere gevallen (woningcorporatie, verzekeraar) wordt de kloof tussen het WNT-maximum en de topbeloning in de cao wel als probleem ervaren, zowel voor het functioneren van de functionaris, als voor de interne doorstroming van geschikte kandidaten. Niet elke geschikte kandidaat maakt dezelfde afweging ten aanzien van de teruggang in bezoldiging bij een toename van de verantwoordelijkheid als de wel doorgestroomde functionaris. In de casestudie in de zorg zorgt het omgekeerd loongebouw dagelijks voor frustratie in het werk. Zo beschrijft een bestuurder in de zorg dat zij[23] het lastig vindt functioneringsgesprekken te voeren met zijn mensen: “*Je merkt dat je vragen van je medewerkers anders beoordeelt, omdat je zelf het gevoel hebt dat je tekort wordt gedaan. Het is heel lastig om dat goed te doen als je zelf niet fair beoordeeld wordt.*”

**WNT-norm heeft een neerdrukkende werking op salarissen in de organisatie en belemmert daarmee doorstroom van talent**

Ook als er geen sprake is van een omgekeerd loongebouw, kan de WNT in organisaties een normerende werking hebben; in vier van de zeven casestudies is aangegeven dat de WNT-norm een informele, neerdrukkende werking heeft op salarissen in de organisatie. De lagen onder het bestuur kunnen maar tot op zekere hoogte beloond worden, omdat men gepaste afstand tussen de cao en het bestuurderssalaris wil bewaren. Doordat de indexering van de WNT-salarissen lager kan liggen dan de indexering in de cao, wordt de afstand tussen beide beloningen kleiner. Dat “*duwt het salarishuis in elkaar*”. Dit zorgt ervoor dat functionarissen net onder het niveau van Raad van Bestuur moeilijker te behouden zijn, omdat er weinig doorgroeimogelijkheden zijn qua bezoldiging. Knelpunten als gevolg van de neerdrukkende werking hebben dus met name te maken

[23] Om de anonimiteit van de respondenten uit de interviews en casestudies te waarborgen, duiden we de personen die we beschrijven aan met zij/haar. Daar kan dus ook hij/hem gelezen worden.

met het behouden van personeel in deze functies, en niet met het vervullen van functies die openstaan. In een van de zeven onderzochte cases heeft dat bijvoorbeeld geleid tot versnelde uitstroom van niet-topfunctionarissen die conform de geldende beloningsregels het niveau van WNT-bezoldiging benaderden c.q. gingen overschrijden. In een andere case wordt de zorg uitgesproken dat topfunctionarissen mogelijk vatbaarder zijn om weggekocht te worden door de private sector: wanneer het werk bijvoorbeeld in een periode moeilijker of minder plezierig is, zijn ze vatbaarder voor de verleiding.

### Er is vaak nauwelijks onderhandeling over beloning, topfunctionarissen beginnen en blijven op het WNT-maximum

Topfunctionarissen beginnen vaak in hun functie op het maximum van de WNT-norm; daar is nauwelijks onderhandeling over. Dit blijkt uit het merendeel van de casestudies alsook uit de interviews met executive search bureaus. Na instroom blijft men op hetzelfde salarisniveau zitten. Daarnaast is er weinig ruimte om de arbeidsvoorwaarden verder aantrekkelijk te maken, aangezien die zaken ook onder de WNT gerekend worden. Vooral vanuit de RvT klinkt de roep om hier meer vrijheid in te bieden en niet als overheid “op de stoel van de werkgever te gaan zitten”. In twee casestudies geven vertegenwoordigers van de RvT/RvC aan dat de RvT/RvC zich als werkgever van de RvB in die zin belemmerd voelt in haar taak en vindt dat de overheid te veel ingrijpt op afspraken tussen de werkgever en werknemer.

### WNT-norm wordt afgemeten aan ministersalaris, maar zonder rekening te houden met de aanvullende arbeidsvoorwaarden

De geïnterviewde topfunctionarissen begrijpen dat het belangrijk is om publiek geld op een goede manier te besteden. *“De bomen hoeven ook niet tot in de hemel te groeien”*. Wel wijzen zij er op dat de aansluiting tussen bezoldiging en verantwoordelijkheidsniveau beter kan. Met name voor functionarissen die ook in het bedrijfsleven actief zouden kunnen zijn is de relatie tussen bezoldiging en verantwoordelijkheid in de private sector veel gunstiger. Met het verlagen van het maximum van 130% naar 100% van ‘een ministersalaris’ in 2015 is deze kloof bovendien groter geworden. Zo geeft een functionaris bij de Algemene Bestuursdienst (ABD) ook aan dat het op het niveau van WNT-1 nog wel mogelijk om geschikte kandidaten te vinden voor functies waarbij functionarissen uit de private sector de voorkeur genieten, bij het niveau van WNT-2 is dat beduidend lastiger.

Respondenten uit drie van de zeven casestudies en uit onze follow-up interviews geven aan dat de vergelijking die in de communicatie van de overheid wordt gemaakt tussen de WNT-bezoldigingsnorm en het ministersalaris niet zuiver is. Deze vergelijking gaat mank als het gaat om onkostenvergoedingen, zoals die voor de leaseauto. Waar ministers buiten hun beloning de beschikking hebben over een auto met chauffeur, zijn de kosten voor de leaseauto onderdeel van de WNT-bezoldigingsnorm. Daarnaast wijken de sectorale maxima per klasse voor veel functionarissen af van het algemene bezoldigingsmaximum. Het ‘ministersalaris’ geldt dus niet voor alle WNT-functionarissen als maximum.

In één casus wordt genoemd dat de ontslagvergoeding van maximaal 75K bruto te laag is. Als je namelijk besluit niet met elkaar verder te gaan, heb je maar een beperkte ontslagvergoeding, waar dit in de private sector gauw kan oplopen tot een half jaar tot een jaar salaris. Daarnaast nodigt de beperkte ontslagvergoeding niet uit om je innovatief en creatief op te stellen als bestuurder en daarmee als bestuurder meer risico te nemen, terwijl deze kenmerken van ondernemerschap de publieke sector ten goede zouden komen, aldus de respondent.

## 3.3 Kwaliteit kandidaten

**Geleidelijke aanpassing van invulling functies op topniveau in de publieke sector**

Vanuit de casestudies hebben we geen bewijs gevonden dat functies bij WNT-instellingen niet volwaardig kunnen worden vervuld of dat de werving langer duurt dan voor de inwerkingtreding van de WNT. Wel is er door meerdere gesprekspartners op gewezen dat dit mede komt omdat de eisen voor een topfunctionaris geleidelijk aan worden bijgesteld. Zo hebben sommige geïnterviewden de indruk dat nieuw aangestelde RvB-leden relatief minder ervaren zijn dan in het verleden het geval was. Ook komt het voor dat de RvB in de loop van de tijd is uitgebreid, zodat taken en verantwoordelijkheden over meer functionarissen zijn gespreid.

**Indirect kwaliteitseffect door kleinere vijver van kandidaten om uit te vissen**

Er zijn geen respondenten die expliciet uitspreken dat ze niet tevreden zijn over de kwaliteit van de aangestelde topfunctionaris(sen). Wel wordt op de algemene vraag of de WNT leidt tot een kwaliteitseffect, in de meeste casestudies instemmend geantwoord. In drie casestudies wordt aangegeven dat er andere kandidaten in beeld zijn geweest, die geen interesse hadden vanwege bezoldiging. Respondenten geven aan dat de lijst van kandidaten een stuk langer was geweest als de WNT niet van toepassing was geweest. Er wordt ervaren dat er beperkte keuze aan goede kandidaten is. Ook is er soms sprake van het naar beneden toe bijstellen van de eisen in de functieprofielen. Dit wordt bevestigd door de executive search bureaus. De vijver waaruit je kunt vissen, was in het geval van niet bijgestelde functieprofielen kleiner geweest. Bij wel bijgestelde functieprofielen is er nog een grote vijver, maar met kleinere vissen.

## 3.4 De overstap publiek naar privaat

De overstap van publiek naar privaat werd en wordt zelden gemaakt door topfunctionarissen volgens de geïnterviewde executive search bureaus. Als het al gebeurt gaat het volgens de geïnterviewden vaak om oud-bewindspersonen die naar sectoren gaan die dicht bij de publieke sector staan, zoals consultancy. Vanuit bestuurdersposities zie je de stap praktisch nooit, tenzij de betrokken bestuurder al eerder in de private sector heeft gewerkt. Deze ‘zig-zag carrières’ komen wel voor. Maar bij bestuurders die geen ervaring in de private sector hebben zie je de wisseling zelden, ook al vanwege de leeftijd, waardoor het moeilijk is te wennen aan de andere dynamiek van de private sector. Voor de functionarissen die wel de stap maken is de drijfveer altijd erg persoonlijk. Er is geen algemene reden aan te geven.

## 3.5 Verschillen tussen WNT-sectoren

**Zorgsector**

Grote academische ziekenhuizen willen bestuurders met inhoudelijke kennis van zaken. Medisch specialisten zijn daarom de aangewezen kandidaten om een dergelijke functie op te pakken. Echter, deze groep moet veel inkomen inleveren bij een stap naar bestuurder. Volgens respondenten uit onze casestudies en interviews met executive search bureaus willen medisch specialisten die stap terug in inkomen doorgaans niet maken, zeker niet in combinatie met de grote verantwoordelijkheid en het hoge afbreukrisico dat bestaat bij organisaties van dergelijke omvang. Toch lukt het uiteindelijk wel om bestuurders te vinden, vaak met beroep op uitzonderingen of door werven van bestuurders die al langer niet meer als specialist werkzaam zijn. Daarnaast geven respondenten in de zorg-casus aan dat er gelukkig nog steeds kandidaten zijn – met de juiste competenties – die graag willen bijdragen aan de zorg in Nederland en dit vooral doen omdat zij *“in de premier league willen spelen”*.

In de academische ziekenhuizen is de afgelopen jaren een aantal keer een uitzondering op de WNT-norm gemaakt. Het ging hierbij om medisch specialisten die de stap naar bestuurder hebben gemaakt. Respondenten uit de casestudies geven aan dat de basis waarop de beslissing wordt gemaakt soms erg willekeurig lijkt. Meer bestuurderservaring lijkt bijvoorbeeld geen grond om een uitzondering toe te passen.

Het omgekeerde loongebouw wordt als frustrerend ervaren. Regelmatig worden er daarom uitzonderingsverzoeken gedaan. Zo geeft een voorzitter van de RvT aan: “we doen standaard een uitzonderingsverzoek bij het aanstellen van een nieuwe bestuurder, om te blijven testen en er aandacht voor te blijven vragen”. Er zou een collectieve uitzondering voor grote academische ziekenhuizen toegepast moeten worden. De NFU heeft dan ook voorgenomen om na de verkiezingen in 2021, in aanloop naar een nieuw kabinet, een collectieve AMC-actie te organiseren, om zo’n collectieve uitzondering af te dwingen.

### Onderwijs

Bij de werving van de leden voor het College van Bestuur (CvB) zijn goede bestuurders aangenomen, men heeft niet het idee dat de kwaliteit beter was geweest als de WNT er niet was geweest. Als het gaat om het aantrekken van hoogleraren, is het beeld anders. Om te kunnen concurreren met de internationale wetenschappelijke top, is het van belang goede wetenschappers aan te trekken. De WNT vormt daarin volgens de geïnterviewde personen in de casus Hoger Onderwijs wel een belemmering, omdat het tevens de salarissen van de top-wetenschappers normeert. Ook is er trek naar het buitenland van Nederlandse vooraanstaande wetenschappers. Dit gebeurt ook steeds meer naar landen als China, Singapore, dat zag je 10 jaar geleden niet. Daar worden de arbeidsvoorwaarden ook steeds beter.

Er is bij de universiteit geen sprake van een omgekeerd loongebouw. De WNT wordt gehanteerd voor bestuurders en die lijn wordt ook gehanteerd als maximum voor wetenschappers die worden aangesteld. Hoogleraren zijn formeel geen functionarissen onder de WNT, maar universiteiten vinden dat dezelfde maximum-norm gehanteerd moet worden voor wetenschappers.

### Wonen

Voor de sector wonen is er in onze casus geen indicatie gevonden dat het als gevolg van de WNT moeilijker is geworden om vacatures te vervullen. Wel is er door respondenten op gewezen dat het aantrekken van ervaren krachten voor kleinere organisaties bemoeilijkt wordt door de normering. Daarbij komt dat loonschalen in de CAO Woondiensten die gebruikt worden voor managers hogere maxima kennen dan volgens WNT is toegestaan voor directeur-bestuurders van corporaties die in de categorieën A-D zijn ingedeeld; dit betreft ongeveer een derde van alle corporaties. Voor die corporaties is er dus potentieel sprake van een omgekeerd loongebouw.

Daarnaast is de gehanteerde staffel steil, waardoor vacatures bij kleinere corporaties niet interessant zijn voor bestuurders met ervaring bij grotere corporaties. Als gevolg hiervan is er wel een stimulans voor doorstroming van kleine naar grotere corporaties, maar niet omgekeerd.

Overigens lijken de verschillen in toegestane beloning niet in overeenstemming te zijn met verschillen in verantwoordelijkheid, waar het bijvoorbeeld gaat om verantwoording en de bouwopgave van de corporatie.

### ABD

De kwaliteit van de kandidaten voor topfuncties binnen de Rijksoverheid is goed, de pool van talent waar je uit kan vissen is wel kleiner sinds de WNT. Het merendeel van de topfunctionarissen bij de ABD komt uit de WNT-sectoren zelf. Bij 10 tot 20 procent van de vacatures worden knelpunten

ervaren, dit betreft vaak functies waarbij iemand uit de private sector de voorkeur geniet. Voor sommige functies is het lastig om mensen te vinden, waar je graag mensen van buiten de sector in het wervingsproces wilt meenemen. Vanuit het bedrijfsleven haakt men vaak af op het salaris, maar ook op de publiciteit die er vaak bij komt bij topambtenaren; je bent toch eerder bekend. De combinatie van “meer ellende en minder verdienen”, daar zitten mensen niet op te wachten. Dit geldt niet alleen voor externe kandidaten, ook intern kiezen kandidaten er soms voor om niet door te stromen. Het verschil in salaris is dan bijvoorbeeld beperkt, soms gaat het om een paar honderd euro. De extra verantwoordelijkheden en onrust die erbij komen kijken, wegen daarin waarschijnlijk zwaarder dan de WNT.

Het is belangrijk dat de goede mensen worden aangetrokken. Voor functies die je buiten de overheid ook kunt uitvoeren, is dat lastig. Het zou goed zijn als daar rekening mee kan worden gehouden. Als uitwisseling tussen de private en publieke sector gewoner wordt, kun je meer van elkaar leren en wordt de talentpool waar je uit kunt putten, groter. Het verkleinen van het salarisverschil zou hierbij helpen, bijvoorbeeld door de WNT-norm te verhogen.

## 3.6 Conclusies

De werving van kandidaten voor topposities bij WNT-instellingen duurt niet langer en er wordt meestal een geschikte kandidaat gevonden. Wel ervaren respondenten uit de casestudies een indirect kwaliteitseffect. Dit uit zich met name in een kortere longlist van potentiële kandidaten. De algemene indruk van respondenten uit de casestudies, met name vanuit HR en RvT/RvC, is dat die lijsten langer zouden zijn als de WNT niet van kracht zou zijn, omdat dan goede kandidaten uit de private sector of uit het buitenland ook geïnteresseerd zouden zijn. Door het opdelen van bestuursfuncties in WNT-instellingen, het verdelen van taken en verantwoordelijkheden over meerdere bestuursfuncties, kan een geleidelijke uitholling van functies op topniveau in de publieke sector plaatsvinden.

De doorstroom van talent wordt belemmerd wanneer de cao-lonen in de organisatie onder die van de topfunctionarissen wordt gehouden, waardoor ook toptalenten tegen een plafond in beloning aanlopen. In organisaties waar de lonen van functionarissen onder de topfunctionarissen wel hoger zijn, is er sprake van een omgekeerd loongebouw. Dit wringt voor de bestuurders en frustreert in het dagelijks leidinggeven. De bezoldiging wordt niet in verhouding geacht met het niveau van verantwoordelijkheid en het grote afbreukrisico dat het leiden van grote maatschappelijke organisaties met zich meebrengt.

# 4 Conclusies

In dit deelonderzoek hebben we topfunctionarissen en betrokken in zowel de publieke als private sectoren bevraagd, om antwoorden te vinden op de volgende onderzoeksvragen:

1. Vormt de WNT een belemmering voor functionarissen in de private sector om een overstap te maken naar de (semi)publieke sector? Zo ja, op welke manier?
2. Wat is de invloed van de WNT op de instroom, uitstroom en doorstroom van (top)functionarissen binnen een WNT-instelling/ (semi-)publieke sector?

## 4.1 Overstap van de private naar de publieke sector

Het aanbod van topfunctionarissen die vanuit de private sector willen overstappen naar de publieke sector, is beperkt. De overstap wordt mede beperkt door de WNT, daar salaris voor een deel van de kandidaten meespeelt in de afweging. Daarnaast zien we echter ook een voorkeur voor bestuurders uit de sector zelf; de vraag naar bestuurders die uit de private sector afkomstig zijn is derhalve ook beperkt. Voor ICT-, technische of financiële functies wordt de waarde van private functionarissen wel expliciet benoemd. Daar zit de WNT regelmatig in de weg. **De beweging tussen de private en publieke sector is dus beperkt.** Deze lijkt ook steeds beperkter te worden voor topfuncties, zoals blijkt uit onze casestudies, waar een dalend aantal kandidaten op de longlists van executive search bureaus wordt ervaren.

**De inhoud van het werk is de meest belangrijke reden om een overstap te willen maken** voor de bevraagde respondenten uit de private sector. Dit geldt ook voor de respondenten die geen overstap willen maken, want de belangrijkste reden die zij noemen is inhoudelijk; ze vinden werk in de (semi)publieke sector inhoudelijk minder interessant. Het bezoldigingsniveau van functionarissen die aangeven bereid te zijn tot een overstap ligt rond of net boven WNT. Voor die functionarissen zal de overstap dus geen drastische financiële gevolgen hebben, al is de mogelijke groei wel beperkt. In deze groep respondenten zitten ook functionarissen net onder topniveau, waarvan de vraag is of deze groep ook op de longlist van de executive search bureaus voorkomt.

**Binnen WNT-instellingen zijn er wel zorgen of de juiste kwaliteit vanuit de private sector wordt aangetrokken**, zo blijkt uit onze casestudies. De laag functionarissen onder de top, die nog onder WNT-norm verdienen, heeft vaak nog wat minder ervaring om een zware bestuursfunctie op te pakken. We hebben in onze survey indicaties gevonden dat functionarissen met hogere salarissen en hogere bonussen minder snel bereid zijn om de overstap van de private naar de publieke sector te maken.

Met name topfunctionarissen na een bepaalde leeftijd zijn bereid om de overstap te maken; op een moment dat de teruggang in salaris financieel gezien beter gedragen kan worden. Overigens vragen executive search bureaus zich wel af of deze kandidaten de juiste capaciteiten en motivatie meebrengen om een dergelijke functie te vervullen.

Het bijdragen aan de publieke zaak en aan de maatschappij is een vaak genoemd motief om over te stappen. Echter, veel topfunctionarissen in de private sector vinden dat ze dat vanuit hun huidige functie al in grote mate doen. Het bijdragen aan de publieke zaak hoeft voor deze functionarissen dus niet per se vanuit een publieke functie te worden gedaan.

## 4.2 Instroom en doorstroom in de publieke sector

In zijn algemeenheid **beperkt de WNT-norm het aanbod van geschikte kandidaten**. Dat geldt niet alleen voor de medische sector, ook voor andere sectoren is dat een issue, met name indien technische kennis nodig is (energie bijvoorbeeld). Voor een aantal instellingen is het aantrekken van topfunctionarissen uit de private sector een expliciete wens; dit blijkt lastiger vanwege salarisverschillen. De WNT beperkt volgens de geïnterviewde personen het aanbod van geschikte mensen voor cruciale posities, met als gevolg dat men met mindere kwaliteit genoegen moet nemen.

Ondanks dat het wervingsproces niet langer lijkt te duren en functies vervuld worden met geschikte kandidaten, is **de vervulling niet zoals men optimaal zou willen zien**. Optimaal zouden WNT-instellingen keuze hebben tussen meerdere geschikte kandidaten, uit zowel private als publieke sector. Op de langere termijn bestaat het risico dat de eisen aan bestuursfuncties sluipenderwijs verlaagd worden door de WNT-belemmeringen. Stukje bij beetje kunnen bestuursfuncties als gevolg van de WNT verdund worden. Dit zagen wij in twee casestudies terugkomen en hoorden wij ook van executive search bureaus. Deze verdunning gebeurt bijvoorbeeld in de praktijk door uitbreiding van de RvB, zodat de bestuursfuncties door meerdere functionarissen gedeeld kunnen worden en de verantwoordelijkheid daarmee gedeeld wordt.

**WNT-instellingen uit onze casestudies kampen regelmatig met een omgekeerd loongebouw**, waar functionarissen op posities lager in de organisatie (andere RvB-leden, financieel directeur, directeur ICT) meer verdienen dan de voorzitter RvB. Bij de werving is dit bekend voor de kandidaten, toch wringt het in de dagelijkse uitvoering van de functie. Vroegtijdig weer uit de functie vertrekken is een risico. Dit geldt niet alleen voor topfunctionarissen, maar ook voor de laag daaronder, die minder geneigd is om door te stromen. De WNT-norm kan in de situatie van een omgekeerd loongebouw een drukkende werking hebben op salarissen in de organisatie en belemmert daarmee de doorstroom van talent. De stap binnen WNT-instellingen van een functie net onder topniveau naar een topfunctionaris-functie gaat in eerder genoemde situatie regelmatig gepaard met geen tot geringe verhoging in de bezoldiging. De toename in verantwoordelijkheid en publiciteit en de geringe toekomstige salarisverhoging zijn factoren die een stap naar topniveau belemmeren.

**WNT-functionarissen beginnen bij hun aantreden vaak direct op het WNT-maximum**. Er is in de jaren daarna nauwelijks groei in hun salaris. Intrinsieke motivatie, ambitie en de inhoud van het werk maken dat ze toch een dergelijke functie willen oppakken.

## 4.3 Overwegingen

Op basis van bovenstaande bevindingen en onze analyses daarvan, geven we de volgende overwegingen mee:

- Kijk binnen de sectoren goed naar de aansluiting van de WNT-norm met de cao-lonen en beloningen in de organisatie. Het is niet goed verdedigbaar waarom sommige anderen in dezelfde publieke sector, die minder verantwoordelijkheid dragen dan de voorzitter RvB, wel meer zouden verdienen. Door het omhoog brengen van de WNT-norm, kun je een omgekeerd loongebouw voorkomen en zorgen dat de eventuele doorstroom niet belemmerd wordt;
- Kijk binnen de sectoren goed naar de mogelijkheden tot en de mate van differentiatie. In sommige sectoren zoals de zorg, is er behoefte om functionarissen binnen de grote academische ziekenhuizen boven WNT te betalen, om geschikte bestuurders aan te kunnen trekken en te kunnen behouden. De bezoldiging van bestuurders van instellingen met

uiteenlopende grootte en complexiteit liggen nu te dicht bij elkaar, terwijl verantwoordelijkheden en afbreukrisico's erg van elkaar verschillen. In andere sectoren, zoals wonen, zien we juist dat de bezoldiging erg uiteenloopt tussen instellingen, waar de taken en verantwoordelijkheden voor een groot deel overeenkomen, ondanks verschillende omvang van de organisaties;

- De mogelijkheid om uitzonderingsposities te verkrijgen moet verruimd worden en duidelijk zijn. De regels rondom uitzonderingen zijn nu zeer strikt en het is voor betrokkenen onduidelijk waarom sommige uitzonderingen wel gehonoreerd worden en andere niet. Een verruiming biedt flexibiliteit in beloning in specifieke situaties. Een mogelijkheid is het incidenteel, achteraf, toepassen van bonussen;
- De WNT moet duidelijker worden losgekoppeld van het ministersalaris. Dit is formeel al gebeurd, maar de vergelijking met het ministersalaris wordt nog regelmatig gemaakt, ook in communicatie vanuit de overheid. Deze vergelijking gaat niet volledig op, bijvoorbeeld vanwege secundaire voorwaarden die verschillen. Het is daarom aan te raden om geen directe relatie te leggen met een ministerssalaris, maar uit te gaan van een "publieke sector maximum", met iets meer mogelijkheid tot differentiatie.

# Bijlage 1 – Methodologische verantwoording

We hebben dit deelonderzoek uitgevoerd door middel van een combinatie van methoden. Het gaat daarbij om:

- Interviews met executive search bureaus;
- Een enquête onder functionarissen in de private sector;
- Follow-up interviews met functionarissen in de private sector;
- Casestudies bij WNT-instellingen.

## Interviews met executive search bureaus

Om tot een beeld te komen van de groep functionarissen werkzaam in de private sector met een bezoldiging boven de €180.000, hebben we een zestal verkennende interviews afgenomen met executive search bureaus die ervaring hebben met het bemiddelen van personeel voor de publieke sector. Via deze interviews hebben we een duidelijker beeld gekregen van de doelgroep die potentieel wil overstappen van de private sector naar de publieke sector, wat daarbij overwegingen van de topfunctionarissen zijn en welke knelpunten in de bemiddeling worden ervaren.

Wij hebben in eerste instantie zes bureaus benaderd om deel te nemen aan de verkennende interviews. Van deze zes bureaus zijn vier bereid geweest om mee te werken aan ons onderzoek. Van de andere twee heeft een bureau aangegeven niet mee te willen werken aan ons onderzoek, en met het tweede bureau hebben we na herhaaldelijk nabellen geen afspraak kunnen maken. Wij hebben twee vervangende bureaus bereid gevonden mee te werken, en geïnterviewd.

## Enquête onder functionarissen private sector

Onze insteek was om respondenten voor de enquête te benaderen via het netwerk van de executive search bureaus. Helaas hebben zij geen gehoor gegeven aan de oproep om de link naar ons onderzoek verder te verspreiden. Daarom hebben wij een adressenbestand van bedrijven in de private sector aangeschreven met het verzoek om onze enquête in te vullen.

Op basis van literatuurstudie en onze interviews met de executive search bureaus, hebben wij een selectie gemaakt van sectoren om ons op te richten bij het werven van respondenten voor onze enquête. Zoals reeds naar voren kwam in onze interviews met executive search bureaus, is de uitwisseling tussen private en publieke sector niet frequent. Wij hebben ons daarom expliciet gericht op sectoren waarvan bekend is dat functionarissen eerder geneigd zijn over te stappen dan andere. We hebben ons daarbij met name gericht op organisaties met meer dan 100 medewerkers in de financiële dienstverlening, informatie en communicatie, advisering, onderzoek en overige specialistische dienstverlening. Daarnaast hebben we functionarissen bij grote industriebedrijven (500+ medewerkers) aangeschreven.

Naast het niet frequente voorkomen van overstappen tussen private en publieke sector, speelt ook mee dat de doelgroep een lastige is om te benaderen voor een enquête: topfunctionarissen in de private sector met een inkomen > €180.000. Wij hebben ons daarom specifiek gericht op een deel van de sectoren en ook een wat bredere inkomensafbakening gehanteerd. Op deze manier hebben we ons gericht op de groepen die het meest relevant zijn voor ons onderzoek. Dit betekent dat de steekproef niet representatief is naar sector, grootteklasse en kenmerken van de topfunctionarissen

zoals geslacht en leeftijd. Aangezien wij geen cijfermatige informatie hebben over de populatie (het aantal topfunctionarissen in de private sector binnen een bepaalde inkomensgrens), kunnen wij de mate van representativiteit ook niet bepalen.

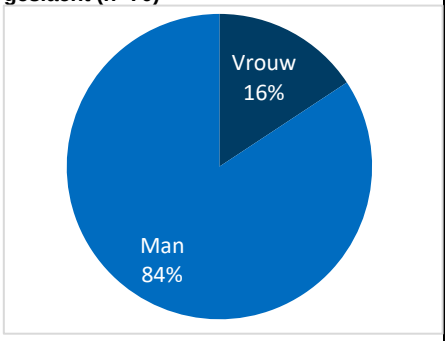
Op basis van adresgegevens van Datacollectief.nl hebben we 1.085 e-mails verstuurd met de uitnodiging om aan de vragenlijst deel te nemen. Dit betrof zowel e-mails rechtstreeks aan contactpersonen binnen organisaties, zoals directeuren of HR-directeuren, alsook algemene e-mailadressen om doorgezet te worden naar de relevante personen in de organisaties. In de periode 11 september 2020 t/m 6 oktober 2020 konden respondenten een vragenlijst invullen. Aan de start van de vragenlijst hebben wij uitgelegd hoe we met de AVG omgaan en hebben wij expliciet toestemming gevraagd om de contactgegevens van de personen te verwerken. 44 personen hebben dit verzoek geweigerd. 71 respondenten hebben de vragenlijst (al dan niet gedeeltelijk) doorlopen. Dit betekent dat we uiteindelijk een respons van 10,6% hebben bereikt, waarvan 7% netto respons. In een moeilijk te bereiken doelgroep, en in een periode waarin bedrijven terughoudender lijken qua meewerken aan onderzoeken doordat zij andere zaken aan hun hoofd hebben,[24] is een responspercentage van 10% bevredigend.

Ondanks dat dit responspercentage niet hoog is, en de respons mogelijk niet representatief, geeft de vragenlijst ons wel de mogelijkheid om uitspraken te doen over motieven van topfunctionarissen uit de private sector.

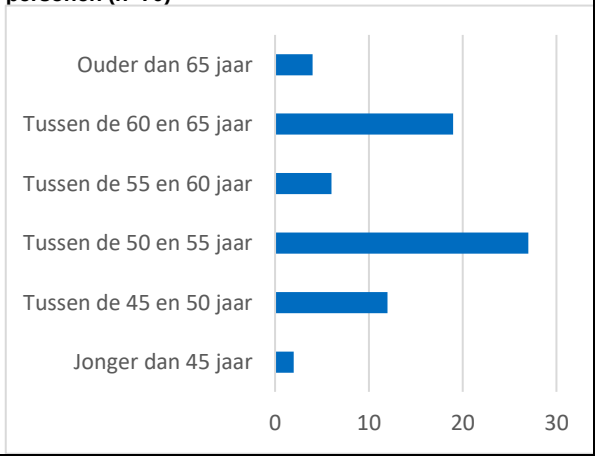
In Figuur B1.1 en Figuur B1.2 staat de verdeling van de respons naar geslacht en leeftijd. De responsgroep bestaat voornamelijk uit mannen in de leeftijd tussen 50 en 55 jaar of tussen 60 en 65 jaar. Bijna de helft van deze personen zijn werkzaam in de Informatie en Communicatie (24%) of in de Industrie (21%). De verdeling van de respons naar sector waarin de respondent werkzaam is staat in Figuur B1.3.

In hoeverre is deze verdeling naar mannen en vrouwen representatief? Uit de Emancipatiemonitor 2018 blijkt dat van de 5.000 grootste bedrijven in Nederland in 2017 ongeveer 15 procent van de top[25] en in 2018 bijna 23 procent van het eerste echelon onder de Raad van Bestuur door een vrouw vervuld wordt.[26] In onze survey is het aandeel vrouwen 16 procent, dit wijkt niet sterk af van deze percentages.

**Figuur B1.1 Verdeling respons naar geslacht (n=70)**

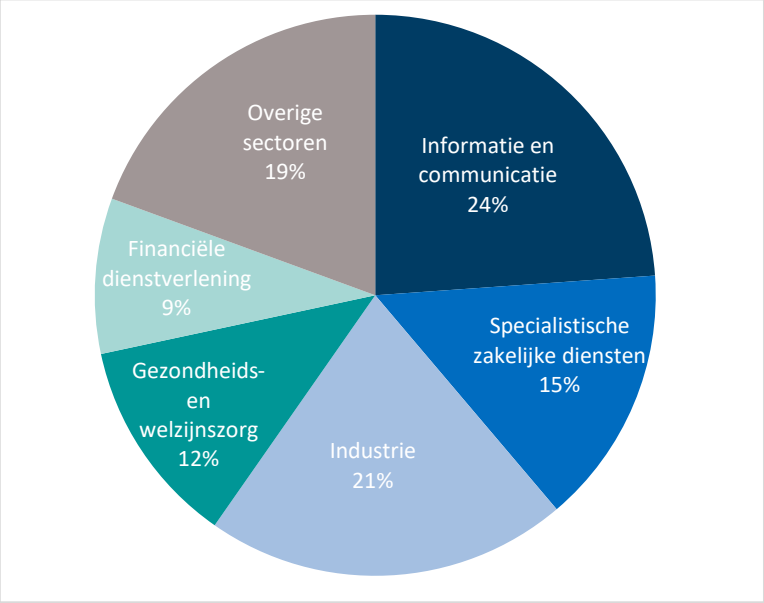



**Figuur B1.2 Verdeling respons naar leeftijd in aantallen personen (n=70)**




[24] Het onderzoek is uitgevoerd in de zomer/najaar 2020, ten tijde van de COVID-19 pandemie.
[25] Het gaat om Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen.
[26] Emancipatiemonitor 2018 https://digitaal.scp.nl/emancipatiemonitor2018/komen-er-meer-vrouwen-in-topfuncties/.

**Figuur B1.3 Verdeling respons naar sector waarin respondent werkzaam is (n=67)**




De 71 respondenten bekleden voornamelijk functies van bestuurder (19 personen), directeur (19 personen) of algemeen directeur (26 personen). Ze zijn nagenoeg allemaal voltijd in dienst (65 van de 71) en het gros (61 van de 71 personen) heeft een vast dienstverband.

Om de betrokkenheid bij de (semi)publieke sector te meten, maken we gebruik van de Publieke Sector Motivatie schaal (PSM)[27] en van de 'feitelijk dienen van publieke zaak' schaal.[28] In de betrouwbaarheidsanalyse scoren deze schalen in dit onderzoek een Cronbach's alpha van respectievelijk 0.70 en 0.73, wat voldoende is om beide schalen te kunnen gebruiken.

## Follow-up interviews met functionarissen in de private sector

Aanvullend op de enquête hebben wij een drietal diepte-interviews afgenomen met topfunctionarissen in de private en publieke sector. Deze respondenten hebben aan het eind van de enquête aangegeven bereid te zijn om verder in gesprek te gaan over hun motieven om al dan niet over te stappen naar de (semi)publieke sector en de mate waarin de WNT hierin belemmerend/leidend is. Twee respondenten waren afkomstig uit de private sector, één uit de publieke sector (media).

## Casestudies bij WNT-instellingen

We hebben 7 casestudies uitgevoerd bij 10 WNT-instellingen. In deze casestudies hebben we gesproken met betrokkenen bij recente sollicitatieprocedures van topfunctionarissen. Hierbij valt te denken aan de functionaris zelf en een RvT-vertegenwoordiging, OR-vertegenwoordiging, HR-functionarissen etc. Tijdens de casestudies zijn verschillende zaken aan bod gekomen, zoals de sollicitatieprocedure, de diversiteit en kwaliteit van de potentiële kandidaten. Daarnaast zijn we in gegaan op aspecten in de organisatiestructuur, zoals opsplitsing van topfuncties en het omgekeerd loongebouw.

---

27 Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: an assessment of construct reliability and validity. Journal of public administration research and theory, 6 (1) : 5-23.

28 Steijn B., Leisink P. (2009) *Gemotiveerd voor de publieke zaak? Public Service Motivation in Nederland In: Bestuurswetenschappen* nr 1 (2009) 10-28. https://kennisopenbaarbestuur.nl/media/23567/public-service-motivation-gemotiveerd-voor-de-publieke-zaak-psm.pdf.

We hebben een selectie gemaakt van 8 casestudies om te benaderen, waarbij we rekening hebben gehouden met de verdeling over sectoren. Daarnaast hebben we variatie binnen de sectoren nagestreefd, bijvoorbeeld door onderscheid te maken tussen lagere en hogere bezoldigingsklassen van de WNT en door casussen op te nemen waar uitzonderingsverzoeken zijn gedaan (al dan niet gehonoreerd).

We hebben de casestudies geselecteerd op basis van:

- Cases uit ons eigen netwerk, waar wij goede contacten hebben, zoals universiteiten en academische ziekenhuizen;
- Cases die zijn aangedragen door de klankbordgroep bij dit onderzoek, zoals bij woningcorporaties;
- Cases die naar voren zijn gekomen uit onze literatuurscan.

Uit de geselecteerde 8 casestudies, zijn 2 instellingen niet bereid geweest om mee te werken aan ons onderzoek. Wij hebben een casestudie opgebouwd uit meerdere WNT-instellingen en een andere casestudie toegevoegd ter aanvulling. Na akkoord van de opdrachtgever, zijn wij gekomen tot 7 casestudies, die staan weergegeven in onderstaande tabel. De respondenten uit 2 van de 7 cases zijn niet akkoord met het opnemen van een casusbeschrijving in Bijlage 2 van dit onderzoek, omdat volgens hen de anonimiteit niet voldoende gewaarborgd kan worden. We hebben wel akkoord gekregen voor het gebruiken van de informatie in het onderzoeksrapport.

**Tabel B1.1 Casestudies**

| Casus | WNT-instelling(en) | Respondenten | Casusbeschrijving akkoord voor publicatie |
|---|---|---|---|
| ZBO | ZBO | • Secretaris;<br>• Schriftelijke aanvullingen van de HR-beleidsadviseur. | Ja |
| Woningcorporatie | Woningcorporatie | • Directeur-bestuurder. | Ja |
| Hoger onderwijs | 2 universiteiten<br>KNAW | • Rector universiteit westen van Nederland;<br>• Decaan van een faculteit in het Westen van Nederland;<br>• HR-directeur van een hoger onderwijsinstelling in het Noorden van het land;<br>• Vertegenwoordiger van de KNAW. | Ja |
| Organisatie in semi-publieke sector (gas, water, licht) | Organisatie in semi-publieke sector (gas, water, licht) | • Voorzitter RvB;<br>• RvB lid;<br>• Voorzitter RvC;<br>• Lid OR;<br>• Programmamanager HR; | Ja |

| Casus | WNT-instelling(en) | Respondenten | Casusbeschrijving akkoord voor publicatie |
|---|---|---|---|
| | | • Directeur HR. | |
| Academisch ziekenhuis | Academisch ziekenhuis | • Voorzitter RvB;<br>• Voorzitter RvT. | Nee |
| Verzekeraar | Verzekeraar | • HR-directeur;<br>• Voorzitter RvC. | Ja |
| Rijk, Algemene Bestuursdienst (ABD) | Rijk, ABD | • Directeur-generaal;<br>• Directeur-generaal. | Nee |

# Bijlage 2 – Casusbeschrijvingen

De casusbeschrijvingen zijn geanonimiseerd en akkoord bevonden door de respondenten.

## Casus ZBO

### Achtergrond

Deze casus is gebaseerd op een interview met de secretaris en schriftelijke aanvullingen van de HR-beleidsadviseur. Het gaat om een zelfstandig bestuursorgaan (ZBO) met ongeveer 600 medewerkers. Afgelopen jaren zijn diverse bestuurders geworven.

### Hoogte van bezoldiging bestuurder

Voor een goed divers samengesteld bestuur, is een bestuurder met een achtergrond in de private sector wenselijk. Dit vanwege het karakter van de organisatie en de taken die de bestuurder moet uitvoeren. Echter, het is lastig om dit soort mensen bereid te vinden om een baan als bestuurder bij deze ZBO aan te nemen.

Mensen komen vaak van salarissen van een half miljoen tot een miljoen en moeten hun leven ontzettend aanpassen als ze terug moeten in salaris tot WNT-maximum. Vaak lukt het dan niet om iemand uit de private sector aan te trekken. Voor een groot aantal potentiële kandidaten is dit verschil in bezoldiging de reden om af te haken.

Er zijn in het verleden wel eens uitzonderingsverzoeken gedaan. Uiteindelijk maakt het uit hoe het politieke landschap er op dat moment uit ziet of zo'n verzoek al dan niet gehonoreerd wordt. Het verschilt ook per kandidaat, sommige functionarissen willen liever niet dat er een verzoek gedaan wordt, die willen niet de "kop van jut" worden en vol in de belangstelling staan.

### Tijd dat vacature openstaat

Iedere werving is echt een lastige zoektocht, dat duurt vaak wel maanden. De meest recente zoektocht heeft ook wel een half jaar geduurd. Werving duurt echt langer sinds de WNT van kracht is.

### Kenmerken sollicitatieprocedure

Voor wervingstrajecten wordt meestal een executive search bureau in de arm genomen. Die stellen een longlist op en gaan vervolgens mensen benaderen. Uit de longlist van 10 à 15 kandidaten waren er veel die direct "nee" zeiden, vanwege de genormeerde bezoldiging.

### Kwaliteit van kandidaten

Uiteindelijk lukt het om geschikte kandidaten te vinden, die bereid zijn om akkoord te gaan met de WNT norm. Maar zoals gezegd, daarbij lukt het dus eigenlijk niet om mensen vanuit de private sector en daarmee marktkennis aan te trekken.

### Omgekeerd loongebouw

Er is op dit moment geen sprake van een omgekeerd loongebouw. De WNT-norm deukt wel het hele salarisgebouw in elkaar. Voor sommige functies onder het niveau van bestuurder is het soms lastig om mensen uit de private markt te halen, ook vanwege de veelal betere secundaire arbeidsvoorwaarden zoals bonussen en een leaseauto.

### Suggesties voor verbetering

De WNT biedt mogelijkheid voor een generieke uitzondering, maar hier is nog nooit gebruik van gemaakt. Een generieke uitzondering voor bepaalde organisaties, zou fijn zijn. Dan heb je gewoon voor een keer geregeld dat je iets meer mag betalen en heb je wat meer spelingsruimte. Een generieke uitzondering schept ook duidelijkheid voor de komende jaren. Je creëert er veel meer rust mee dan al die individuele uitzonderingen.

### Overig

De uitvoering van de WNT blijft intensief en regelgeving ingewikkeld om goed uit te voeren. De uitvoeringskosten van de WNT zijn relatief hoog.

## Casus Woningcorporatie

### Achtergrond

De casus is aangedragen door een lid van de klankbordgroep. De beschrijving van de casus is gebaseerd op openbare informatie van de instelling en een interview met de directeur-bestuurder. Het bleek, om uiteenlopende redenen, helaas niet mogelijk om andere personen die betrokkenen waren bij de werving en selectie van de directeur-bestuurder te interviewen. De leden van de Raad van Commissarissen waren nog niet in functie ten tijde van de rekrutering van de topfunctionaris. Het betrokken wervingsbureau heeft niet gereageerd op een verzoek tot een interview.

### Hoogte van bezoldiging directeur-bestuurder

Op basis van aantal wooneenheden en de bevolkingsomvang van de grootste gemeenten is de woningcorporatie ingedeeld in categorie C. De directeur-bestuurder is in 2015, dus na inwerkingtreding van WNT aangesteld. Er is niet sprake van een overgangsregeling of uitzonderingssituatie.

De topfunctionaris komt voort uit de sector waarin zij voorheen een managementfunctie bij een andere corporatie vervulde. Het aannemen van de positie betreft voor de persoon derhalve een inhoudelijke carrièrestap.

### Tijd dat vacature open heeft gestaan

Er kon voor deze casus niet worden achterhaald hoe lang de vacature heeft open gestaan en hoe deze periode zich verhoudt tot de situatie voor 2013.

### Omgekeerd loongebouw

Er is sprake van een omgekeerd loongebouw in de organisatie. Conform de WNT regeling is de bezoldiging van de directeur-bestuurder gemaximeerd op 114.000 euro (2019), hetgeen overeenkomt met een bruto maandsalaris van ongeveer 7.400 euro.

Met de carrièrestap van manager naar directeur-bestuurder is de functionaris achteruit gegaan in inkomen. In de vorige functie werd de functionaris beloond conform de CAO Woondiensten. In deze cao worden de schalen L t/m O ingezet voor managementfuncties. Het bijpassende bruto maandsalaris bedraagt voor deze schalen 5.934 tot 8.516 euro (2019). Dit betekent dat in alle corporaties in categorieën A-D (circa 100 corporaties) de situatie kan ontstaan dat het maandsalaris van een of meerdere managers hoger ligt dan dat voor de topfunctionaris.

Dit maakt dat de stap naar de functie van bestuurder op het gebied van arbeidsvoorwaarden (zowel in beloning, als qua benoemingstermijnen en voorwaarden) minder aantrekkelijk is. De intrinsieke motivatie van de functionaris is dus een belangrijk aspect bij het zetten van de stap naar directeur-bestuurder.

### Suggesties voor verbetering van WNT

Een mogelijke verbetering van de WNT zou zijn dat de maximale bezoldiging van functionarissen in corporaties minimaal op het niveau van het maximaal haalbare bezoldiging in de CAO woondiensten wordt gebracht. Daarbij zouden ook de kosten voor pensioen en leaseauto in acht moeten worden genomen. Hiermee wordt de drempel voor interne kandidaten voor een topfunctie significant lager.

Een tweede mogelijke aanpassing is om de staffel van de maximale bezoldiging in de categorieën A-I te heroverwegen. De mate van progressiviteit van de staffel is niet overeenkomstig de ervaren verschillen in verantwoordelijkheid. Ter illustratie: het maximum voor een topfunctionaris bij een

instelling in categorie I is momenteel circa 2,5 keer dat van een topfunctionaris in een instelling in categorie A; de maatschappelijke opgave en mate van verantwoording verschillen in veel mindere mate.

Bovendien, de mate van progressiviteit stimuleert dat functionarissen van kleine naar grotere corporaties overstappen, terwijl een beweging van grotere naar kleinere corporaties wordt gehinderd. De staffel beperkt daarmee de mogelijkheid voor kleine organisaties om kandidaten aan te trekken met bestuurlijke ervaring elders in de sector.

De administratieve last van de uitvoering van WNT wordt door als relatief hoog ervaren ten opzichte van de salariskosten van de directeur-bestuurder. Gesuggereerd wordt om te bezien hoe deze administratieve last kan worden verminderd.

## Casus Hoger onderwijs

### Achtergrond

Deze casus is gebaseerd op interviews met de rector en een decaan van een faculteit in het Westen van Nederland. Daarnaast hebben we gesproken met een HR-directeur van een hoger onderwijsinstelling in het Noorden van het land en met een vertegenwoordiger van de KNAW.

### Hoogte van bezoldiging bestuurder

De hoogte van de bezoldiging van de bestuurders van de universiteiten die we gesproken hebben, vallen allen onder de WNT-norm. De WNT-norm is bekend tijdens de werving en wordt gerespecteerd. Er wordt niet om uitzonderingen verzocht.

### Waardering

Er is bij de gesproken instellingen geen sprake van een omgekeerd loongebouw. De WNT wordt gehanteerd voor bestuurders en die lijn wordt ook gehanteerd als maximum voor wetenschappers die worden aangesteld. Hoogleraren zijn formeel geen functionarissen onder de WNT, maar universiteiten vinden dat dezelfde maximum-norm gehanteerd moet worden voor wetenschappers.

Er is een cao met een functiegebouw. Hoogleraren hebben een maximum, daar wordt in principe aan gehouden. Soms wordt er iets afgeweken van de cao, maar eigenlijk blijft men nog altijd wel onder WNT.

Geprobeerd wordt om in de secundaire arbeidsvoorwaarden, die buiten de bezoldiging vallen, het verschil te maken. Bijvoorbeeld door een onkostenvergoeding, een taalcursus, kijken of je iemand zijn of haar partner ook aan het werk kunt helpen, als diegene naar Nederland komt voor een functie.

De locatie waar de universiteit staat, maakt wel uit. In het Westen van het land bijvoorbeeld, zijn hoogleraren uit het buitenland, die bij hun buitenlandse instelling meer verdienen, nog wel eens geïnteresseerd vanwege het wonen in de stad, relatief goede werk-privé balans, quality of life.

### Kenmerken sollicitatieprocedure

Bij het werven van een hoogleraar voor de universiteit in het Westen van het land, heeft de vacature zeker een jaar open gestaan. De indruk is dat dit langer is dan voor de WNT, aangezien er potentiële kandidaten zijn afgehaakt vanwege het salaris.

Het aantal kandidaten dat vroegtijdig afhaakt, bereikt de organisatie vaak niet. Het gebeurt wel eens, en dan is het snel duidelijk dat de WNT-limiet een rol speelt bij het salariëring. Dit is bijvoorbeeld het geval bij het aantrekken van internationale hoogleraren, uit verschillende landen, bijvoorbeeld Duitsland. In andere landen wordt überhaupt meer geïnvesteerd in de wetenschap, dus daar zijn ook betere faciliteiten, meer investeringen, etc.

Het werven van bestuurders wordt vaak begeleid door search bureaus. In onze casus in het Noorden van het land zijn meerdere personen voor een CvB geworven en dat ging best voortvarend. Voor de werving van de CvB-leden werden geen mensen aangedragen die een hoger salaris dan WNT hebben gevraagd. Misschien dat mensen uit het bedrijfsleven überhaupt niet geïnteresseerd zijn omdat ze afgeschrikt worden door het salaris. Het eerdere college heeft er lang gezeten, dus een vergelijking met vijf jaar geleden is niet te trekken.

### Kwaliteit van kandidaten

Bij de werving van de CvB-leden bestaat niet het beeld dat er geen goede bestuurders zijn aangenomen, of dat de kwaliteit beter was geweest als de WNT er niet was geweest. Er waren voldoende kandidaten. Het search bureau heeft een longlist aangeleverd van zo'n 15 à 20 kandidaten en daaruit volgde een shortlist van 5 à 6, waaruit een keuze gemaakt kon worden. Dit betrof allemaal geschikte kandidaten.

Als het gaat om het aantrekken van hoogleraren, is het beeld anders. Om te kunnen concurreren met de internationale wetenschappelijke top, is het van belang goede wetenschappers aan te trekken. De WNT (die op zich zelf dus niet van toepassing is, maar wel als een soort plafond wordt gezien) vormt daarin wel een belemmering. Ook is er trek naar het buitenland van Nederlandse vooraanstaande wetenschappers. Dit gebeurt ook steeds meer naar landen als China, Singapore, dat zag je 10 jaar geleden niet. Daar worden de arbeidsvoorwaarden ook steeds beter.

### Doorstroom

WNT speelt een rol bij senior benoemingen, op niveau van hoogleraar. Bij *tenure track* ligt dat anders. Daar is ook nog best internationale aanloop. Maar zodra die personen een bepaald niveau bereiken, vanaf UHD, dan worden ze vaak ook door buitenlandse universiteiten aangetrokken. De doorstroom van talent wordt daardoor ook beperkt.

### Administratieve lasten

De WNT is bedoeld om buitensporige beloningen tegen te gaan en om zorgvuldig om te gaan met belastinggeld, maar schiet soms zijn doel voorbij. De bureaucratie rondom de WNT zorgt nu voor veel kosten, zoals accountants- en juristenkosten.

Een voorbeeld hiervan is dat er als het de tenuitvoerlegging van de WNT betreft, er een tolerantie van nul is als het om de accountantscontrole gaat. Daardoor vinden er veel – kostbare – controles op de cijfers plaats, omdat er geen fouten getolereerd worden. Het gaat vaak om relatief kleine bedragen. Met een foutmarge van bijvoorbeeld 2% kunnen kosten en moeite bespaard worden.

Een ander voorbeeld van administratieve lasten van de WNT is dat als hoogleraren een nevenfunctie vervullen, bijvoorbeeld als bestuurslid bij de KNAW, de vacatiegelden verloond moeten worden. De vacatiegelden die zij voor deze vrijwillige functie ontvangen kunnen zij niet meer naar hun instelling laten overmaken, maar vanwege de uitleg van de WNT moeten zij deze nu in persoon ontvangen. Ondanks dat zij vrijwillig bestuurslid zijn, worden de vacatiegelden bij hun inkomen gerekend.

### Veranderingen in de WNT

Het zou goed zijn als uitzonderingen worden toegestaan, het is nu te veel gereguleerd. Als er geen uitzonderingen worden toegestaan, moeten we accepteren dat je niet met de wereldtop kunt concurreren. Dat laatste is voor de wetenschap in Nederland steeds meer het geval.

## Casus Organisatie in semi-publieke sector (gas, water, licht)

### Achtergrond

De casus is aangedragen door een lid van de klankbordgroep. Het betreft een functionaris die in 2020 is aangetreden als lid van de Raad van Bestuur. De vacature is door een interne kandidaat vervuld. De beschrijving van de casus is gebaseerd op openbare bronnen (jaarverslag, berichten op de website) en interviews met de functionaris en diverse andere functionarissen in de organisatie.

### Hoogte van bezoldiging bestuurder

De bezoldiging van de bestuurder is conform het maximum zoals vastgelegd in WNT voor deze functie (i.c. het maximum van 201.000 euro). Er is geen sprake van een uitzonderingssituatie. Het bedrijf heeft ook niet geprobeerd om een uitzondering aan te vragen.

De bestuurder is vanuit de eigen organisatie geworven. Het betreft een voormalig manager die al meerdere jaren verbonden is aan de onderneming. In het verleden is de bestuurder, ook als manager, in de private sector werkzaam geweest. De WNT betekende wel een teruggang in salaris, maar daar heeft de bestuurder bewust voor gekozen en zorgt niet voor ontevredenheid. De inhoud van de baan, de verantwoordelijkheden en de werkzaamheden compenseren volgens de bestuurder voldoende voor de stap terug in de bezoldiging. Daarnaast is de bestuurder van mening dat er zorgvuldig met publiek geld omgegaan moet worden.

### Sollicitatieprocedure

Volgens de betrokkenen heeft de tijd dat de vacature openstond niet langer geduurd dan enkele jaren eerder (toen WNT nog geen rol speelde) gebruikelijk was om een vacature te vervullen. De betrokkenen geven aan dat het sollicitatietraject eigenlijk vrij vlot en soepel verliep.

De betrokkenen geven aan dat de normale procedure is gevolgd, waarbij selectie wordt gemaakt uit een longlist van kandidaten die door het search bureau wordt aangedragen. Ingehuurde search bureaus hebben wel aangegeven dat zij de WNT als een belemmering ervaarden bij het vinden van kandidaten, maar toch zijn ze er in geslaagd om voldoende kandidaten voor de longlist te selecteren. Deze lijst omvatte zowel externe als interne kandidaten en bleek niet langer of korter dan normaal. Een van de betrokkenen geeft aan dat de longlist misschien wel iets korter was dan voor de invoering van de WNT. Daarnaast wordt er bij het selecteren van potentiële kandidaten op de longlist al rekening mee gehouden dat dit personen zijn van wie vermoed wordt dat ze mogelijk een WNT bezoldiging accepteren.

Enkele kandidaten van de longlist hadden geen interesse, mede door de WNT maar hadden daar ook andere redenen voor, zoals bijvoorbeeld de reisafstand. Eén van de betrokkenen geeft aan dat er altijd meerdere redenen zijn waarom mensen een functie wel of niet willen. In alle sollicitatieprocedures die deze persoon heeft meegemaakt (zowel voor bestuurders als andere functies) is de beloning nooit de *enige* reden waarom iemand wel of niet voor de functie kiest.

Ondanks dat enkele kandidaten van de longlist afhaakten, bleven er volgens de betrokkenen ruim voldoende kandidaten van de gewenste kwaliteit op de longlist over. Van de shortlist heeft geen enkele kandidaat zich teruggetrokken. In de sollicitatieprocedure is steeds bij het eerste contact met een kandidaat aangegeven dat het om een WNT-functie ging, zodat dit voor de kandidaten direct vanaf het begin duidelijk was.

### Kwaliteit van kandidaten

Eén van de betrokken personen gaf aan vooraf zelf enige zorgen te hebben dat door de WNT er geen geschikte kandidaat gevonden zou kunnen worden. Maar deze persoon geeft aan dat het achteraf erg is meegevallen: over de kwaliteit van de gekozen kandidaat is deze persoon tevreden.

Van de longlist zijn een drietal kandidaten uitgenodigd voor een gesprek. Deze personen bleken alle drie kwalitatief van voldoende niveau maar verdienden meer dan de WNT norm die voor de vacature gold. Volgens de betrokkenen waren de drie kandidaten gemotiveerd voor de functie vanwege de inhoud van de werkzaamheden. Ze gaven aan dat om persoonlijke overwegingen de stap terug in salaris, minder een rol speelde in de overweging om op de vacature te reageren.

De kandidaten waren volgens diverse betrokkenen allemaal ‘relatief jong’ en beschikten nog niet over een lang cv aan bestuurlijke ervaring. Dit maakten de kandidaten volgens de betrokkenen niet minder geschikt.

Een van de betrokkenen geeft aan dat de WNT mogelijk een risico voor de continuïteit kan zijn. Mensen die voor een WNT functie kiezen doen dat vaak weloverwogen. Maar mocht er een moment komen dat het werk tijdelijk minder voldoening geeft, of tijdelijk zwaarder is dan normaal, dan zijn ze vatbaarder voor een extern aanbod. Als iemand in zo’n periode dan een aanbod met een veel hoger salaris van een bedrijf uit de private sector krijgt, dan is de kans op een overstap groter. Ook wordt afgevraagd in hoeverre de WNT ervoor zorgt dat mensen minder lang dezelfde functie blijven houden wanneer steeds de wetenschap is dat er in de private sector veel meer verdiend kan worden. Tegelijkertijd wordt hier de kanttekening bij geplaatst dat zolang iemand plezier in het werk blijft houden, inhoudelijk voldoende uitdaging heeft en men ‘op de plek zit’ de verleiding van een groter salaris elders veel minder zwaar weegt.

### Omgekeerd loongebouw

Er is sprake van een omgekeerd loongebouw. Momenteel is de maximale inschaling van managers in de organisatie hoger dan die van het RvB lid conform WNT. De betreffende functionaris is teruggegaan in bezoldiging, terwijl tevens het maximaal bereikbare salaris in de oude functie hoger was. Er wordt aangegeven dat men niet verwacht dat de interne doorstroom sterk belemmerd wordt door dit omgekeerde loongebouw.

De bestuurder heeft nu te maken met managers die hoger zijn ingeschaald. In de dagelijkse praktijk wordt dit door de functionaris niet als belemmerend ondervonden, maar wel als ‘ongemakkelijk’. Daarbij zij aangetekend dat de functionaris een zekere terughoudendheid vertoont in het waarderen van deze situatie. Bij het aantreden was immers bekend dat deze situatie zou kunnen ontstaan.

Anderen in de organisatie geven aan dat deze situatie ongewenst is en op de langere termijn onhoudbaar. Een van de effecten is dat er met de WNT norm een zekere druk uitgaat om de salarissen in de managementlaag ook te matigen. Eén van de betrokkenen geeft aan dat de inschaling van lonen bij het overige management inmiddels is aangepast. Als er nieuwe functionarissen in deze managementlaag aangesteld worden, krijgt deze een salaris conform WNT. Naar verwachting is het omgekeerde loongebouw dan ook een kwestie van tijd, het zal er langzaam uitgroeien.

Dit heeft mede tot gevolg gehad dat sommige managers die qua bezoldiging in de buurt van de WNT norm kwamen zijn vertrokken.

### Suggesties voor verbetering

De betrokkenen onderschrijven het nut van de WNT. Er wordt met publiek geld gewerkt, dus daar dient zorgvuldig mee omgegaan te worden. Toch zien ze ruimte voor verbeteringen in de WNT.

Een relatief klein punt, dat niettemin als storend wordt ervaren, is de wijze van presentatie van de WNT norm, die doorwerkt in het publieke debat. Niet voor iedereen is duidelijk dat de WNT norm een totaalpakket aan bezoldiging betreft, waar het bruto jaarsalaris een onderdeel van vormt. In de publieke discussie wordt dit nogal eens over het hoofd gezien en wordt de norm (impliciet) gepresenteerd als zijnde het bruto jaarinkomen (dus zonder fiscale bijtelling leaseauto en pensioenbijdrage werkgever). De beelden lopen hierdoor niet gelijk op, hetgeen voor de betrokkenen ongemakkelijk voelt. Een andere wijze van presentatie kan dergelijke misverstanden verminderen. In de vergelijking die wel wordt getrokken met het salaris van een minister gaat het dan mis, omdat de minister naast zijn salaris bijvoorbeeld de beschikking heeft over een dienstauto zonder fiscale bijtelling en ook over een wachtgeldregeling beschikt.

Niet alleen wordt het prettig gevonden als in het publieke debat het meer duidelijk is dat de WNT norm het totaalpakket van de bezoldiging betreft, een aantal betrokkenen zouden het ook een verbetering vinden indien de WNT alleen over het bruto salaris zou gaan. Zij zijn er voorstander van dat bijvoorbeeld een auto van de zaak, de pensioenlasten of het uitbetalen van verlofdagen niet zouden meetellen in de WNT. Een van de betrokkenen geeft aan dat de bestuurders met een WNT salaris eigenlijk ook op dezelfde CAO voorzieningen aanspraak moeten kunnen maken als de rest van het personeel, dit kan soms niet omdat zaken zoals een jubileum gratificatie of een werkgeversbijdrage in de ziektekostenverzekering als loon gerekend worden.

De kloof tussen wat de functionaris in de private sector zou kunnen verdienen in een inhoudelijk gelijkwaardige functie, met minder openbare verantwoording en zichtbaarheid, is een factor 2 tot 3. Er zou dus een forse aanpassing nodig zijn van de WNT-bedragen om op dit punt gelijkwaardigheid te creëren. Een eerste stap zou volgens de geïnterviewde personen zijn om terug te keren naar de norm die onder WNT1 werd gehanteerd, hier hebben zij vaker voor gepleit. De WNT was dan ook één van de redenen waarom de organisatie heeft besloten om het aantal bestuurders uit te breiden. Hierdoor is de hoeveelheid verantwoordelijkheid per persoon lager en is de beloning beter in verhouding tot de verantwoordelijkheden die bij de functie horen.

### Overig

Betrokkenen constateren dat er met de afbouw van de overgangsregelingen sprake lijkt te zijn van versnelde uitstroom van functionarissen uit WNT functies. Tevens wordt geconstateerd dat leden van RvB jonger en minder ervaren lijken te zijn dan voorheen. Dit zou mede het gevolg kunnen zijn van het bezoldigingsmaximum, als gevolg waarvan een topfunctie met name interessant is voor jongere hoogwaardige kandidaten. De gemiddelde leeftijd van de RvB lijkt hierdoor te dalen, waardoor er ook in mindere mate bestuurlijke ervaring voorhanden is. Dit zou volgens geïnterviewde betrokkenen een risico kunnen vormen voor de kwaliteit maar ook voor de continuïteit van het bestuur. Jongere mensen staan meer in het midden van hun carrière, waardoor het logischer is om na een aantal jaren een nieuwe stap te maken.

Verder valt op dat de bestuurder terughoudend is in het waarderen van WNT. WNT wordt als een gegeven beschouwd. Een van de andere betrokkenen geeft aan dat alle inkomens van topfunctionarissen openbaar zijn en dat dit in de (semi)publieke sector meer onder een vergrootglas ligt.

## Casus Verzekeraar

### Achtergrond

Deze casus is gebaseerd op twee interviews, met de HR-directeur en lid van de Raad van Commissarissen bij een verzekeraar. De casus betreft de recente werving van een nieuwe voorzitter Raad van Bestuur.

### Hoogte van bezoldiging bestuurder

Er is een nieuwe voorzitter Raad van Bestuur geworven bij deze verzekeraar, die verdient volgens het WNT-maximum. De voorzitter die er zat heeft een baan in de private sector geaccepteerd, met een inkomen dat ruim hoger is en wel naar indruk van het lid RvC marktconform is. De teruggang in salaris motiveerde niet voor de vertrekkend voorzitter, zeker als er bijzondere prestaties geleverd worden of geleverd moeten worden. Het is dan uitdagend en verleidelijk om ergens anders te gaan werken.

De nieuwe voorzitter die geworven is heeft salaris in moeten leveren. De bestuurder stroomt direct in op het WNT-maximum, daar is geen discussie over. Uitzonderingsverzoeken worden niet ingediend, op voorhand is al bekend dat daar geen positieve uitkomst uit komt. Het blijft vreemd dat de overheid ingrijpt op afspraken tussen de werkgever en werknemer. Dat er een aftopping nodig was is ook helder maar het ingrijpen schiet zijn doel voorbij heeft uiteindelijk negatieve uitwerking.

De WNT-norm heeft een remmende werking op het behoud en het aantrekken van topbestuurders. Het argument wordt aangedragen: “mensen kiezen niet met hun portemonnee, maar met hun hart”. Dat kan wel zo zijn, maar er moet wel een goede motivatie en waardering zijn, dat gaat uiteindelijk samen, ook al is geld niet de belangrijkste motivator. Daarnaast moet de beloning wel in verhouding staan tot de taken en verantwoordelijkheden. Als een systeemverzekeraar omvalt of niet effectief geleid wordt, dan heb je als samenleving een probleem, dat is een enorme downside van waarde en een afbreukrisico.

Naast het bezoldigingsniveau speelt ook de ontslagvergoeding een rol. Je krijgt als vertrekkend bestuurder maximaal 75K aan ontslagvergoeding mee, terwijl een dergelijke functie een hoog afbreukrisico kent. Dat staat niet in verhouding tot elkaar. Als je de stap al zet om inkomen ruim aan te passen of zelfs te halveren, dan kom je daarna ook nog eens in een kwetsbare situatie. Het leidt er ook toe dat mensen weinig afgewogen lef durven te nemen in hun functie als bestuurder. Het haalt gering ondernemerschap of creativiteit naar boven.

### Wervingsprocedure

De voorzitter RvB is geworven door een headhunter. In dit geval was de wervingsprocedure niet uitzonderlijk lang. Er was ook een interne kandidaat, die zou er qua salaris niks op vooruit gaan. Als interne kandidaat kun je je afvragen of je extra taken en verantwoordelijkheden op wil pakken voor een bescheiden of geen salarisaanpassing.

Wervingsprocedures lijken niet langer te duren, maar headhunters moeten wel aanmerkelijk meer mensen spreken voordat ze tot een longlist of shortlist kunnen komen. De headhunter gaf bij aanvang van het proces aan dat er een aantal personen ideaal voor de functie zouden zijn, maar dat je die niet eens te proberen te bellen, omdat hun inkomen dermate neerwaarts aangepast zou worden. In één geval is dat toch geprobeerd, maar haalde het niets uit.

### Kwaliteit van kandidaten

Er is zeker een kwaliteitseffect. De organisatie heeft geluk gehad met de huidige bestuurder, die tevens accepteert en kan accepteren om inkomen in te leveren. Het was echt ingewikkeld geworden als deze bestuurder het niet was geworden. De pool met mensen waar je uit kunt putten is veel kleiner dan voorheen, omdat je meer moeite hebt om mensen van buiten te interesseren. Tussen WNT-instellingen is er nog wel beweging, maar je ziet bijvoorbeeld weinig mensen vanuit bijvoorbeeld Google naar een zorgverzekeraar overstappen. Dat heeft niet alleen met het salaris te maken, maar ook bijvoorbeeld met de bedrijfscultuur.

Veel bestuurders in de zorg blijven zitten op hun positie. Mensen gaan niet op hun toppunt weg naar een mooie andere functie, maar blijven zitten en halen zo hun pensioen. Die mensen worden niet op andere functies gevraagd en blijven zitten; er zijn geen triggers om iets anders te gaan doen. “We hebben met de WNT de matigheid georganiseerd.” Als je als organisatie iemand van buiten kunt aantrekken, die inkomen inlevert, dan heb je het risico dat die snel gefrustreerd zijn en weer vertrekken na een periode van vier jaar. In het beste geval zien echte talenten het als een ontwikkelfase en gaan zij uiteindelijk naar een andere industrie of private organisatie.

### Loongebouw

Er is geen sprake van een omgekeerd loongebouw. De doorstroom van talent wordt wel belemmerd, de WNT heeft daar een normerende werking. Je kunt toptalenten maar tot op zekere hoogte belonen, omdat er een gepaste afstand moet blijven tussen de cao en bestuurder. Doordat de indexering van WNT-salarissen lager kan liggen dan die in de cao, wordt de afstand kleiner. Dit duwt het salarishuis in elkaar. De laag onder de topfunctionarissen zit niet ver af van het WNT-maximum, zo rond de 80 of 90%. Er is dus maar een kleine stap te maken qua salaris, waarbij wel veel meer verantwoordelijkheid en afbreukrisico komt kijken.

Voor bestuurders onder de WNT geldt dat ze na 5 jaar op hetzelfde salaris zitten. Als het gaat om groei, dat zit er dan dus niet in. Vroegtijdig vertrek kan daar het gevolg van zijn.

### Suggesties voor verbetering

Een inkomen van rond de 4 à 5 ton zou uitlegbaar zijn bij bestuurders in de zorgverzekeringssector. Ook een ontslagvergoeding van tenminste een jaarsalaris geeft iemand de tijd om op adem te komen en te zoeken naar een volgende baan.

Het is niet alleen belangrijk dat de WNT-norm omhoog gaat, maar ook dat dit gepaard gaat met het aantrekken van nieuw talent. Door verhoging van de bezoldiging kun je andere mensen aantrekken, die vernieuwing brengen. Dit geldt grotendeels ook voor de bestuurder in de zorg; je moet het vooral niet met de zittende bestuurders willen doen. Dat moet heel zorgvuldig gebeuren, maar is wel uit te leggen.

Er is nu ook al een beweging dat private tech-bedrijven zich steeds meer op de zorgmarkt bewegen. Door bezoldiging te verhogen, kan de zorgsector de talenten behouden. De wet is bedoeld om buitensporige beloningen tegen te gaan, maar slaat nu door, met accountantsverklaringen, juristen die moeten worden ingehuurd. De striktheid waarmee de wet wordt uitgelegd en de ingewikkeldheid en administratie, dat mag echt wel heel erg versimpeld worden. Het grote plaatje wordt uit het oog verloren door te veel nadruk op detail.

Er zit wel een fors verschil in de omvang en taken en verantwoordelijkheden van verzekeraars. Hierbij gaat het niet alleen om de organisatie governance, maar ook om de impact die je hebt op Nederlandse samenleving. Het is goed om daarin de verschillen tussen categorieën verzekeraars aan te houden.

# Over Ecorys

Ecorys is een toonaangevend internationaal onderzoeks- en adviesbureau dat zich richt op de belangrijkste maatschappelijke uitdagingen. Door middel van uitmuntend, op onderzoek gebaseerd advies, helpen wij publieke en private klanten bij het maken en uitvoeren van gefundeerde beslissingen die leiden tot een betere samenleving. Wij helpen opdrachtgevers met grondige analyses, inspirerende ideeën en praktische oplossingen voor complexe markt-, beleids- en managementvraagstukken.

Onze bedrijfsgeschiedenis begon in 1929, toen een aantal Nederlandse zakenlieden van wat nu beter bekend is als de Erasmus Universiteit, het Nederlands Economisch Instituut (NEI) oprichtten. Het doel van dit gerenommeerde instituut was om een brug te slaan tussen het bedrijfsleven en de wereld van economisch onderzoek. Het NEI is in 2000 uitgegroeid tot Ecorys.

Door de jaren heen heeft Ecorys zich verspreid over de wereld met kantoren in Europa, Afrika, het Midden-Oosten en Azië. Wij werven personeel met verschillende culturele achtergronden en expertises, omdat wij ervan overtuigd zijn dat mensen met uiteenlopende eigenschappen een meerwaarde kunnen bieden voor ons bedrijf en onze klanten.

Ecorys excelleert in zeven werkgebieden:
- Economic growth;
- Social policy;
- Natural resources;
- Regions & Cities;
- Transport & Infrastructure;
- Public sector reform;
- Security & Justice.

Ecorys biedt een duidelijk aanbod aan producten en diensten:
- voorbereiding en formulering van beleid;
- programmamanagement;
- communicatie;
- capaciteitsopbouw (overheden);
- monitoring en evaluatie.

Wij hechten waarde aan onze onafhankelijkheid, onze integriteit en onze partners. Ecorys geeft om het milieu en heeft een actief maatschappelijk verantwoord ondernemingsbeleid, gericht op meerwaarde voor de samenleving en de markt. Ecorys is in het bezit van een ISO14001-certificaat dat wordt ondersteund door al onze medewerkers.

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com
K.v.K. nr. 24316726

**W www.ecorys.nl**

***Sound analysis, inspiring ideas***