

**Resultaten van onderzoek naar de toepassing van het in juni door
de NVTZ geformuleerde voorstel voor een ministeriële regeling VWS
ex WNT2**

Jan Willem Briedé

14 september 2015

Inhoud

Resultaten van onderzoek naar de toepassing van het in juni door de NVTZ geformuleerde voorstel voor een ministeriële regeling VWS ex WNT2	1
1. Inleiding	3
2. Het FWG 3.0-onderzoek	5
3. Is FWG 3.0 op enige wijze bruikbaar voor het vaststellen van de beloning van de bestuurder	6
4. Geven de referentiefuncties van het FWG 3.0 indicaties over een passende aansluiting van de beloning van cao-functies en die van de bestuurder	9
5. Inzicht in het niveau waarop zware functies feitelijk worden ingedeeld conform FWG 3.0	11
6. Conclusies uit het onderzoek van de FWG-systematiek	13
7. De resultaten van het veldonderzoek van Axyos	14
8. Vervolg	15
Bijlage I	16
Conceptvoorstel beloning en indeling Zorgbestuurders WNT2 t.b.v. Ministeriële Regeling d.d. juni 2015	17
<i>Bijlage II</i>	22
<i>Bijlage III</i>	27

1. Inleiding

In 2015 is de Wet Normering Topinkomens in de (semi)collectieve sector 2 (verder te noemen WNT2) ingevoerd. De Minister van VWS heeft verklaard dat op basis van deze wet er voor de Zorg een ministeriële regeling zal komen die een nadere uitvoering zal behelzen, analoog aan de wijze waarop de bezoldiging van bestuurders in de Zorg in een regeling is vastgelegd op basis van de WNT1.

In 2015 zal deze regeling worden opgesteld en deze zal per 1 januari 2016 van kracht dienen te zijn. Aan belanghebbenden in de sector, met name de toezichthouders en de bestuurders –beiden verenigd in hun respectievelijke verenigingen NVTZ en NVZD-, is door het Ministerie gevraagd een voorstel voor deze regeling op te stellen en in te dienen. De NVTZ heeft aangegeven een voorstel in te dienen.

In de eerste helft van 2015 is gewerkt aan zo'n voorstel voor een nieuwe regeling; dat betrof zowel een aangepaste systematiek als een nieuwe klassenindeling met nieuwe bezoldigingsmaxima. Het conceptvoorstel is in juni 2015 geformuleerd en aan de NVTZ-leden voorgelegd. Tegelijkertijd is het voorstel onderzocht op enkele aspecten:

- Hoe verhoudt het voorstel zich tot het functie- en loonebouw dat in de Zorg is vastgesteld via cao's.
- Hoe verhoudt het voorstel zich tot de oude systematiek in de zin van werkbaarheid voor een Raad van Toezicht.
- Wat zijn de effecten van de toepassing van het voorstel voor de bezoldiging van de bestuurder.

De onderzoeken

Om de bovenstaande vragen te beantwoorden zijn er twee onderzoeken ingesteld. Het eerste onderzoek (uitgevoerd op basis van gegevens aangeleverd door FWG te Utrecht) betrof een onderzoek inzake de aansluiting tussen de cao's (en dan in het bijzonder het gehanteerde functiewaarderingssysteem in de Zorg, het FWG 3.0) en de in het voorstel geformuleerde bezoldigingsmaxima per klasse.¹

Het tweede onderzoek was een veldonderzoek (uitgevoerd door bureau Axyos te Zeist) waarin aan een geselecteerd aantal Raden van Toezicht is gevraagd het voorstel voor de eigen Zorg-organisatie toe te passen, de uitkomst ervan te bezien en te vergelijken met de toepassing van de huidige regeling en daar een oordeel over te geven.

¹ De vraag kan gesteld worden waarom ook niet het beloningssysteem van medisch specialisten (het AMS) in het onderzoek thuis hoort. Dat is niet gedaan omdat het beloningsniveau van de AMS zodanig is dat het –gelet op het bezoldigingsmaximum van de WNT2 en het beloningsmaximum van de AMS- zonneklaar is dat er geen adequate aansluiting is; daarvoor is geen apart onderzoek nodig.

De uitkomsten van de onderzoeken worden hierna besproken. Zij gaven aanleiding het voorstel op aspecten aan te passen.

Het voorstel dat onderwerp is geweest van de onderzoeken, is als bijlage I toegevoegd.

Leeswijzer

Deze rapportage geeft de resultaten en bevindingen weer van de twee onderzoeken.

In hoofdstuk 2 Het FWG 3.0-onderzoek is uitgewerkt welke elementen nader zijn uitgezocht; dat waren:

- Kan het FWG 3.0 functiewaarderingsstelsel voor cao-medewerkers ook van toepassing zijn voor de bestuurder c.q. heeft het FWG 3.0 kenmerken die ook toegepast kunnen worden in een stelsel om de zwaarte van de functie bestuurder te kunnen differentiëren.
- Geven de referentiefuncties van het FWG 3.0 stelsel een indicatie of het functiegebouw van een Zorginstelling zodanig blijft dat er passende beloningsverhoudingen zijn tussen de bestuurder en de medewerkers.
- Het geven van inzicht in het niveau waarop in de verschillende Zorgsectoren zware functies feitelijk worden ingedeeld conform FWG3.0 en eventuele verschillen daarin tussen de verschillende sub-sectoren in de Zorg.

De daaropvolgende drie hoofdstukken geven de onderzoeksresultaten weer. Resultaten die worden benoemd zijn o.m. dat het FWG 3.0 niet geschikt is om de zwaarte van de functie van bestuurder te kunnen definiëren en differentiëren; verder is op grond van toepassing van het FWG 3.0 voor cao-medewerkers te concluderen dat in enkele gevallen (vaak bij kleinere zorginstellingen) een passend verschil in beloning tussen de bestuurder en een cao-medewerker problematisch kan worden. Kijkend naar de werkelijke waarderingsresultaten in instellingen is dat probleem iets groter maar niet onoverkomelijk.

De conclusies worden in hoofdstuk 6 geformuleerd.

In hoofdstuk 7 wordt het veldonderzoek van Axyos besproken en van enkele bevindingen voorzien.

In de drie bijlagen zijn het juni-voorstel, de integrale gegevensverschaffing van FWG en het integrale rapport van Axyos opgenomen.

2. Het FWG 3.0-onderzoek

Omdat uit het verlaagde wettelijk bezoldigingsmaximum van de WNT2 duidelijk was dat het verschil in beloning tussen de bestuurder van een instelling en de zwaarste functie(s) in die instelling kleiner zou worden, was het van belang te weten hoeveel zware cao-functies er volgens het voor de gehele zorgsector geldende functiewaarderingsstelsel zijn, welke dat zijn en om te bezien of de aanwezigheid van die functies afhankelijk is van de aard/omvang van een Zorginstelling (en daarmee van de beloning van een bestuurder). Verder is de vraag gerezen en in het onderzoek bezien in hoeverre het voor de cao-medewerkers gehanteerde stelsel van functiewaardering ook –al dan niet in aangepaste vorm- van toepassing zou kunnen zijn voor een bestuurder. Als dat het geval is kan voor de gehele sector een zelfde stelsel worden gehanteerd.

Specifiek kende het onderzoek enkele onderdelen:

- Kan het FWG 3.0 ook van toepassing zijn voor de bestuurder c.q. heeft het FWG 3.0 kenmerken die ook toegepast kunnen worden in een stelsel om de zwaarte van de functie bestuurder te kunnen differentiëren (hoofdstuk 3).
- Geven de referentiefuncties van het FWG 3.0 stelsel een indicatie of het functiegebouw van een Zorginstelling zodanig blijft dat er passende beloningsverhoudingen zijn tussen de bestuurder en de medewerkers (hoofdstuk 4).
- Het geven van inzicht in het niveau waarop in de verschillende Zorgsectoren zware functies feitelijk worden ingedeeld conform FWG3.0 en eventuele verschillen daarin tussen de verschillende sub-sectoren in de Zorg (hoofdstuk 5).

3. Is FWG 3.0 op enige wijze bruikbaar voor het vaststellen van de beloning van de bestuurder

In dit hoofdstuk wordt gezien of het FWG 3.0 ook van toepassing kan zijn voor de bestuurder c.q. of het FWG 3.0 kenmerken heeft die ook toegepast kunnen worden in een systeem om de zwaarte van de functie bestuurder te kunnen differentiëren. Daartoe worden de systemen (FWG en het conceptvoorstel voor een ministeriële regeling) vergeleken en de kenmerken ervan op een rij gezet.

De systemen

Het FWG 3.0

Het FWG 3.0 is het voor de gehele Zorgsector van kracht zijnde functiewaarderingssysteem. Van elke functie binnen een zorginstelling wordt de zwaarte bepaald via deze methode; de uitkomst van de waardering leidt tot een indeling in één van de FWG-schalen die in de verschillende Zorg-cao's zijn opgenomen. Het FWG 3.0 beoordeelt de zwaarte van een functie aan de hand van een negental aspecten:

1. **Kennis:** de mate waarin het kennen en begrijpen van feiten en gegevens en de onderlinge samenhang daartussen van belang zijn in de functie.
2. **Zelfstandigheid:** De mate waarin in de functie problemen moeten worden opgelost, in relatie tot de aan de functionaris gegeven vrijheden en bevoegdheden en de aan de functionaris opgedragen verantwoordelijkheden voor het overwegen en handelen dat nodig is om deze problemen tot een oplossing te brengen.
3. **Sociale vaardigheden:** De mate waarin de functie vereist dat de functionaris verhoudingen tussen (groepen) mensen kan doorzien, de eigen positie en houding weet te bepalen, te handhaven en/of aan te passen, alsmede over de vaardigheid beschikt effectieve relaties met/tussen (groepen) mensen te leggen en te onderhouden.
4. **Risico's, verantwoordelijkheden en invloed:** De mate van verantwoordelijkheid en invloed die aan de functie-uitoefening is verbonden en de grootte van de kans dat de functionaris het eindresultaat zal beïnvloeden.
5. **Uitdrukkingsvaardigheid:** Het vermogen om kennis, inzicht of gevoel op een voor anderen begrijpelijke vorm te geven.
6. **Bewegingsvaardigheid:** De vaardigheid om de in de functie vereiste lichaamsbewegingen beheerst uit te voeren.
7. **Oplettendheid:** De mate waarin aandacht en opmerkzaamheid in het werk moeten worden opgebracht.

8. **Overige functie-eisen:** De mate waarin de functie aan de functionaris bijzondere eisen oplegt ten aanzien van persoonlijke eigenschappen.
9. **Inconveniënten:** De mate, de intensiteit, de duur en de frequentie waarin de te verrichten werkzaamheden een bezwarend karakter kennen ten aanzien van de fysieke belasting, de psychische belasting, de werkomgeving en het risico op persoonlijk letsel.

Er is een flinke set referentiefuncties met beschrijvingen en bijbehorende waarderingen/indelingen die ervoor moeten zorgen dat gelijke functies in verschillende instellingen identiek worden gewaardeerd.

Kenmerk van dit systeem is dat feitelijk alle functies binnen één organisatie in zwaarte moeten worden gerangschikt: er wordt dus via de verschillende aspecten gekeken naar onderlinge verhoudingen (Zelfstandigheid, Risico's, verantwoordelijkheden en invloed) waarbij o.m. bezien moet worden wie er binnen beleidslijnen werkt en wie binnen operationele dagelijkse lijnen alsmede of de verantwoordelijkheden alleen het eigen werk betreffen of een groot deel van de organisatie (met alle mogelijke nuances daaromheen; er is per aspect een groot scala aan scoringsmogelijkheden; meestal meer dan 7).

Het juni-voorstel voor een ministeriële regeling ex WNT2 voor de Zorg.

Het voorliggende voorstel om Bestuurders van zorginstellingen in te delen kent drie hoofdelementen die de zwaarte van de functie bepalen.

1. **Kennisintensiteit:** Hoe kennisintensief is het primaire proces/zijn de primaire processen binnen de betreffende zorginstelling.
2. **Complexiteit:** bestaande uit
 - a. Externe complexiteit: Hoe groot en hoe complex en/of heterogeen is het aantal private en (semi-)publieke partijen waarmee de zorginstelling te maken heeft om de uiteindelijke dienstverlening aan de cliënt te kunnen realiseren en met hoeveel financieringsstromen worden de activiteiten bekostigd)
 - b. Interne complexiteit: Aantal taken in huis op gebied van zorg, opleiding en onderzoek
3. **Omzet:** De omvang van de zorginstelling waaraan leiding wordt gegeven; omvang geeft een indicatie van de mate van de verantwoordelijkheid. Voor de omvang van de zorginstelling gaan we uit van de omzet. Dit is de som der bedrijfsopbrengsten zoals verantwoord in het jaardocument.

Hier is op één aspect een referentieschema ontwikkeld (nl. kennisintensiteit) die ervoor moeten zorgen dat eenheid van waardering ontstaat.

Kenmerk van dit systeem is dat één functie (bestuurder in de Zorg) wordt gewaardeerd; de differentiatie tussen bestuurders ontstaat feitelijk door de (werkzaamheden in de) organisaties in de Zorg naar zwaarte te rangschikken.

Analyse van systemen

Kijkend naar de twee systemen kan gesteld worden dat zij qua doelstelling intrinsiek van elkaar afwijken: het ene systeem ordent de verschillende functies binnen één zelfde organisatie (waarbij de functie die integrale eindverantwoordelijkheid heeft i.c. de bestuurder altijd als zwaarste uit de bus komt) en het andere ordent identieke functies (namelijk alle integraal eindverantwoordelijke bestuurders) tussen verschillende organisaties; de kenmerken van de één (namelijk om binnen een organisatie te differentiëren) werken niet voor de ander (namelijk om tussen organisaties te differentiëren). Beide systemen hanteren specifieke aspecten die op maat zijn voor hun doelstelling.

Dat impliceert dat aspecten van het éne systeem niet hanteerbaar zijn in het andere: functie-specifieke kenmerken zijn nu eenmaal anders dan organisatie-specifieke kenmerken en het doel is van beide systemen om –in hun eigen doelstelling- te discrimineren.

Daarmee kan gesteld worden dat FWG 3.0 en het voorstel voor de nieuwe ministeriële regeling systeemtechnisch niet op elkaar aansluiten en ook niet kunnen aansluiten. Het FWG 3.0 systeem is dus m.i. niet hanteerbaar als instrument om de bezoldiging van bestuurders te differentiëren.

4. Geven de referentiefuncties van het FWG 3.0 indicaties over een passende aansluiting van de beloning van cao-functies en die van de bestuurder

Referentiefuncties

Het FWG 3.0 heeft ook een set referentiefuncties: functies die regelmatig voorkomen in de Zorg, die ideaaltypisch zijn beschreven en die met het FWG 3.0 zijn gescoord en vervolgens op basis daarvan in een FWG-salarisschaal zijn ingedeeld.

Met die set kan bezien worden of er een passende aansluiting is tussen de beloning van functies ingedeeld op grond van het FWG 3.0 en de beloning van bestuurders ingedeeld conform het voorstel.

Die analyse gaat dan over de uitkomsten van toepassing van de twee systemen: op welk niveau komt een bestuurder van een Zorgorganisatie uit en geeft dat een goede aansluiting met de indelingen van het personeel in die organisatie. Daarbij moet er vanuit worden gegaan dat er tussen de hoogst ingedeelde medewerker in een FWG-schaal en de bestuurder een redelijk verschil van inkomen blijft bestaan. Daarbij is uitgegaan van een verschil van 15 tot 25%; Deze percentages sluiten enigszins aan op de progressie (dat is het verschil (in %) tussen de maximumsalarissen van twee opvolgende salarisschalen) die in de hoogste cao-schalen in de Zorg te zien is.

In termen van indelingen en kijkend naar het salarisniveau in het juni-voorstel betekent dit bijvoorbeeld dat een bestuurder die in klasse II van het voorstel wordt ingedeeld, geen functies in de organisatie heeft die hoger zijn gewaardeerd dan FWG 70. Bij indeling in klasse III is dit FWG 75 en bij klasse IV FWG 80.

Kijkend naar de referentiefuncties die voorkomen bij FWG 3.0 zien we onder meer de volgende functies op deze niveaus 70, 75 en 80:

FWG	Referentiefunctie primair proces	Ondersteunend proces
70	Manager zorg Hoofd medische psychologie/klinisch psycholoog Arts verstandelijk gehandicapten Revalidatiearts Psychotherapeut Arts SEH	Hoofd facilitaire dienst Controller Manager ICT
75	Radiotherapeut-oncoloog/medisch hoofd Manager wonen Psychiater/medisch hoofd Hoofd apotheek	Directeur facilitair bedrijf
80	Hoofd apotheker/opleider Hoofd laboratoria/klinisch chemicus Chirurg/opleider Directeur zorggroep	

Nader kijkend naar deze referentiefuncties kan het volgende worden opgemerkt.

Referentiefuncties FWG 3.0 schaal 70

Bij de referentiefuncties in het primair proces in FWG 3.0 schaal 70 komen enkele niet leiding gevende functies voor (Arts verstandelijk gehandicapten, Revalidatiearts en Psychotherapeut) die bij kleine instellingen kunnen voorkomen. Instellingen waar deze functies voorkomen, komen op basis van het voorgestelde indelingssysteem in elk geval uit in klasse II waarmee een voldoende onderscheid met de beloning van de Bestuurder is gewaarborgd. Ten aanzien van de Manager zorg moet gesteld worden dat die functie op niveau 70 niet bij de allerkleinste instellingen zal voorkomen, tenzij de bestuurder op dit gebied alles heeft gedelegeerd, maar dat is een niet wenselijke situatie.

Bij de referentiefuncties in het ondersteunend proces in FWG 3.0 schaal 70 is een aansluitingsprobleem mogelijk in de sector thuiszorg (gelet op de referentiescores) maar alleen bij de organisaties in de laagste omzetgroep. Naar verwachting zal in die groep een Hoofd facilitaire dienst op dit niveau niet voorkomen maar een Controller en Hoofd ICT zouden op dat niveau kunnen uitkomen.

Referentiefuncties FWG 3.0 schaal 75

Bij de referentiefuncties in het primair proces in FWG 75 kunnen bij de in omvang kleinste GGZ-instellingen aansluitingsproblemen rond de Psychiater/medisch hoofd ontstaan; de omvang van ziekenhuizen is zodanig dat hier geen problemen zijn te verwachten met de Radiotherapeut-oncoloog/medisch hoofd. Overigens is het de vraag of deze twee functies niet als bestuurder moeten worden gezien. Ten aanzien van het Hoofd Apotheek en de Manager Wonen is bij de kleinste instellingen in Revalidatie, VVT en Gehandicaptenzorg een aansluitingsprobleem mogelijk al is het de vraag of in dergelijke kleine instellingen een aparte Manager Wonen met deze functiezwarte aanwezig zal zijn.

Bij de referentiefunctie in het ondersteunend proces in FWG 75 is geen aansluitingsprobleem aanwezig, ervan uitgaand dat een Directeur facilitair bedrijf alleen voor grote instellingen is beschreven (er is sprake van een bedrijfsonderdeel) en een kleinere instelling een functie Hoofd facilitaire dienst heeft.

Referentiefuncties FWG 3.0 schaal 80

Bij de referentiefuncties in het primair proces in FWG 80 kunnen bij de in omvang kleinste ziekenhuizen en GGZ-instellingen (kleiner dan 60 miljoen Euro omzet) aansluitingsproblemen ontstaan. Gelet op de meest voorkomende omvang van die instellingen zullen problemen zich in de praktijk niet snel voordoen. De problemen kunnen in de andere sectoren sneller ontstaan rond de referentiefunctie Hoofd apotheker/opleider.

Alles overziend kan gesteld worden dat in een incidenteel geval bij organisaties met ondersteunende functies in ten hoogste FWG 70 aansluitingsproblemen zouden kunnen ontstaan; de problemen bij organisaties met primair-proces functies die in FWG 75 of 80 zijn ingedeeld, zijn iets groter. Dat geldt met name ten aanzien van apotheekhoudende instellingen.

5. Inzicht in het niveau waarop zware functies feitelijk worden ingedeeld conform FWG 3.0

In het vorige hoofdstuk is gekeken hoe de referentiefuncties van FWG 3.0 en het voorstel voor een nieuwe ministeriële regeling zich tot elkaar verhouden. Daaruit is naar voren gekomen dat er enkele aansluitingsproblemen te verwachten zijn bij met name kleine organisaties.

In dit hoofdstuk wordt inzicht gegeven in het niveau waarop in de verschillende Zorgsectoren (ziekenhuizen, gehandicaptenzorg, VVT en GGZ) zware functies feitelijk worden ingedeeld conform FWG3.0. Alle zorginstellingen in ons land moeten hun functies waarderen met dit systeem; veel organisaties brengen hun waarderingen zo in dat het landelijk FWG-bureau –dat onder meer op dit functiewaarderingsgebied de sector adviseert en zo nodig ondersteunt- de indelingen kan waarnemen en onderzoeken. Voor deze rapportage is gebruik gemaakt van de gegevens die daar aanwezig zijn (voor gedetailleerde gegevens wordt naar bijlage II verwezen).

Voordeel daarvan is dat er veel gegevens voorhanden zijn; omdat er sprake is dat 35% van de instellingen op deze wijze gegevens aanlevert kan gesproken worden van een representatieve weergave.

Kijkend naar de resultaten die in de rapportage worden opgeleverd kan gesteld worden dat –gelet op het gegeven dat zowel bij ziekenhuizen als bij de GGZ slechts in uitzonderlijk geval de Bestuurder niet in tenminste klasse IV van het juni-voorstel zal uitkomen met zijn/haar score- er in die twee sectoren ten aanzien van FWG-indelingen geen aansluitingsproblemen te verwachten zijn.

Voor de twee andere sectoren (gehandicaptenzorg en VVT) moet dieper worden gekeken.

Ten aanzien van FWG 70 was aangegeven dat feitelijk alleen leiding gevende staffuncties bij de Thuiszorg tot problemen zouden kunnen leiden. Kijkend naar de functionele uitsplitsing per sector van tabel 4 in de rapportage in bijlage II gaat het dan om de 69 functies Manager EAD, Manager HRM, Manager M&C, Manager bedrijfsvoering, Manager ICT en Manager Inkoop en 28 niet gespecificeerde Managers, ofwel in totaal 97 managementfuncties op FWG 70-niveau bij alle VVT-instellingen (NB: 116 organisaties in de VVT leveren hun gegevens aan). De in het vorige hoofdstuk gesignaleerde omvang van dit probleem lijkt met deze gegevens niet vergroot te worden.

Kijkend naar de cijfers voor FWG 75 en 80 voor leidinggevende staffuncties en nu kijkend bij zowel VVT als gehandicaptenzorg, zijn op de zojuist genoemde functionele gebieden ook nog eens 34 managers geplaatst in FWG 75 (0 in FWG 80); ook is er nog sprake van 32 niet gespecificeerde managers in FWG 75 (2 in FWG 80). Daarbij gaat het om in totaal 164 deelnemende organisaties in deze twee sectoren. Het is niet gewaagd te veronderstellen dat –als een Manager HRM in een instelling in FWG 75 is ingedeeld, dat ook het geval is met de manager EAD- het in dit geval om een beperkt aantal instellingen gaat; omdat de indelingsmogelijkheden in de concept-ministeriële regeling in deze twee sectoren erg uiteenlopen door de aard en de omvang van al die instellingen, lijkt ook hier geen groot probleem in de aansluiting te ontstaan.

De laatste waarneming inzake mogelijke aansluitingsproblemen betreft primair-proces functies in FWG 75 en 80 in de twee sectoren VVT en gehandicaptenzorg. Kijkend naar de cijfers en adjunct-directeuren buiten beschouwing latend –uitgaand van de aanname dat die functie alleen bij grote organisaties voorkomt c.q. organisaties die in het voorstel voor de ministeriële regeling hoog scoren- gaat het dan om 63 managers in FWG 75 en één in FWG 80. Ook is er nog sprake van 32 niet gespecificeerde managers in FWG 75 (2 in FWG 80). Daarbij gaat het, zoals al eerder opgemerkt, om in totaal 164 deelnemende organisaties in deze twee sectoren. Omdat de indelingsmogelijkheden in de concept-ministeriële regeling in deze twee sectoren erg uiteenlopen door de aard en de omvang van al die instellingen, lijkt ook hier geen groot probleem in de aansluiting te ontstaan.

Analyse

Alles overziend geven de cijfers die door FWG zijn aangeleverd (opgenomen als bijlage II), geen reden om te veronderstellen dat er grote aansluitingsproblemen ontstaan in de in juni voorgestelde regeling. De combinatie van het referentiemateriaal en de werkelijke indelingen leiden in het algemeen niet tot de conclusie dat er in de regeling grote aanpassingen nodig zijn. Wel kan het zijn dat de gesignaleerde aandachtspunten aanleiding geven op een enkel detail aan aanpassing te verrichten in het juni-voorstel.

6. Conclusies uit het onderzoek van de FWG-systematiek

In hoofdstuk 4 dat het referentiemateriaal van FWG behandelt, is aangegeven dat er op beperkt gebied problemen kunnen zijn bij invoering van het nieuwe voorstel.

In hoofdstuk 5 dat de feitelijke indelingen van functies behandelt, zijn die problemen niet essentieel vergroot maar conclusies zijn getrokken op basis van enkele aannames. Daarbij spelen de omvang van de instelling en de functie-inrichting een rol. Bij kleinere organisaties lijkt de kans op een probleem dat de beloning van bestuurder en medewerkers niet aansluit, wat groter.

Systeemtechnisch moet dat wellicht leiden tot een aanpassing van het juni-voorstel; het criterium omzet van de organisatie moet daarbij nog eens bekeken worden.

Opvallend is dat uit het onderzoek blijkt dat behoorlijk wat functies in FWG 75 en 80 zijn ingedeeld. Op basis van het referentiemateriaal zou dat niet direct verwacht worden. Aangetekend moet worden dat de gegevens van het FWG-bureau een registratie betreffen. Er wordt niet gemonitord of ge-audit aan de hand van het referentiemateriaal. Een te hoge indeling van een functie door een instelling wordt dus niet gecorrigeerd. De mogelijkheid bestaat dus dat via de indeling beloningsbeleid wordt gevoerd voor medewerkers van een instelling.

De WNT2 en de uitwerking daarvan in een ministeriële regeling laten geen enkele ruimte voor individueel beloningsbeleid voor bestuurders door vrije toepassing van het systeem. Als in een instelling voor individuele medewerkers wel beleid wordt gevoerd via het al dan niet wat soepel er toepassen van het FWG-systeem zal de verhouding (in verantwoordelijkheden en in beloning) tussen de bestuurder en de medewerker onder spanning komen te staan. Er is voor een dergelijk geval echter geen aanleiding om het voorliggende juni-voorstel aan te passen, al moet erkend worden dat dan de beloningsverhoudingen in de top van een organisatie onder druk komen te staan.

7. De resultaten van het veldonderzoek van Axyos

Het voorstel van juni 2015 is in de afgelopen periode op verzoek van de NVTZ via een enquête voorgelegd aan een geselecteerd aantal Raden van Toezicht; het ging daarbij om alle sectoren van de Zorg en instellingen van uiteenlopende omvang. Dat onderzoek is uitgevoerd door bureau Axyos. Voor de vraagstelling en de gedetailleerde rapportage verwijs ik naar bijlage III.

Enkele in het oog vallende zaken worden onderstaand benoemd.

1. De conceptregeling van juni wordt als een verbetering gezien ten opzichte van de huidige regeling. Niet alleen vinden meer toezichthouders dat de score eenvoudig is toe te passen (van 41% voor de huidige regeling naar 70% voor het concept) maar ook wordt de regeling objectiever gevonden. Dat betekent dat de ingezette lijn om meer objectief vast te stellen elementen in de nieuwe regeling op te nemen als goed wordt gezien (ondanks alle opmerkingen/kritiek die op elk aspect wordt gegeven, maar daar is geen wezenlijk andere lijn in te ontdekken dan de kritiek die voor de huidige regeling wordt gegeven).
2. Indeling met de conceptregeling leidt niet tot een één-op-één overeenkomende indeling met die op grond van de WNT1, maar er is wel een stevige correlatie. Sommige wijzigingen die optreden, vloeien voort uit gewijzigde inzichten in de zwaarte van de betrokken bestuursfunctie; daarmee zijn ze verklaarbaar en acceptabel. In enkele gevallen is er sprake van een terugval die als groter dan verwacht moet worden gekwalificeerd.
3. Niet iedere bestuurder heeft volgens de enquête-uitkomsten een indeling ex WNT1 die verklaarbaar is. Als daarop wordt gecorrigeerd levert het bovenstaande punt twee een nog wat beter beeld op.
4. De antwoorden op de vraag naar de hoogst ingedeelde niet-bestuurdersfuncties in een organisatie geven een iets ander beeld dan de resultaten uit het FWG-onderzoek; toch leiden die niet tot een verheviging van mogelijke aansluitingsproblemen zoals die in een vorig hoofdstuk zijn behandeld.
5. In de open vragen komt een groot aantal opmerkingen, voorstellen en kritiepunten naar voren. Belangrijkste constatering daarover is dat de aangedragen verbeterpunten het voorstel en daarmee het indelingsstelsel voor de bestuurder subjectiever maken en daarmee de appreciatie van punt 1 juist zal verminderen. Ook gelet op de kritiek inzake het huidige indelingsstelsel van de ministeriële regeling ex WNT1 (te weinig onderscheidend en teveel subjectiviteit) is een aanpassing van het nu voorliggende voorstel naar meer subjectieve criteria een stap terug.

8. Vervolg

Na de hier besproken onderzoeken die zijn uitgevoerd inzake het juni-voorstel, is bekeken welke onderzoeksresultaten aanleiding geven om het juni-voorstel aan te passen. De onderzoeken hebben geleid tot een aangepast voorstel dat aan de leden van de NVTZ is voorgelegd. Bespreking daarvan valt buiten het kader van dit rapport.

Bijlage I

Voorstel NVTZ juni 2015 dat diende als basis voor de onderzoeken

Conceptvoorstel beloning en indeling Zorgbestuurders WNT2 t.b.v. Ministeriële Regeling d.d. juni 2015

Uitgangspunten beloning:

- Beloningsmaxima WNT2 en CAO Zorgsectoren komen dichterbij elkaar.
- Beloningsgebouw WNT moet aansluiten op CAO's.
- Handhaving van de 10 oude klassen Zorg in WNT1 daardoor niet meer mogelijk; worden er minder.
- Salarisklasse C kent in de organisatie veelal FWG 70 als hoogste functiegroep; salarisklasse C wordt daarop geijkt.
- CAO 's VVT en ZKH salaristabellen per 1 januari 2016 als mede-ijkpunt genomen
- Conform CAO is het mogelijk 40 uur te werken (salaris dan 1,1 van de tabellen); voor bestuurder geen onjuiste aanname.
- Bruto jaarsalaris moet verrekend worden naar bezoldigingscriterium.
- Progressie in hoogste FWG schalen is ongeveer 20%; progressie van hoogste medewerker in FWG naar bestuurder 20-25%.

Uitgangspunten indeling:

- Huidige indelingsinstrument wordt aangepast vanwege toepassingsproblemen en onvoldoende onderscheidend vermogen, met name bij impact.
- Geen matrix indeling a la de oude regeling.
- Geen 0-scores meer, bredere ranges.
- Alle impactonderdelen verwijderd.
- Kennis aangepast.
- Transactieketen gewijzigd in complexiteit.
- Omzetklassen uitgebreid en punten toegekend.

BELONING

Gegevens

FWG-schalen per 1 januari 2016 op basis van maximum bruto jaarsalaris en 40 uur: daarachter werkgeversbijdrage OP (50%)(basis 2015); daarachter totaal (=equivalent bezoldiging)

65	77.778	7.917	85.695
70	93.871	9.840	103.711
75	113.465	10.600	124.065
80	132.676	10.638	143.313

Huidige WNT1 bezoldigingsmaxima Zorg

Klasse B	98.248
Klasse C	112.835
Klasse D	129.591
Klasse E	148.879
Klasse F	170.578
Klasse G	188.660
Klasse H	203.728
Klasse I	218.194
Klasse J	229.043

Nieuw bezoldigingsmaximum:

178.000 Euro

Analyse

Tussen de bezoldigingsmaxima van een medewerker die 40 uur werkt in schaal FWG 70, en diens bestuurder in de huidige klasse C (geel aangegeven) zit na de nieuwe CAO per 2016 nog geen 9%. Een verlaging van de huidige C is dus niet aan de orde.

Voor de kleinste organisaties moet een indeling onder de oude C als optie mogelijk blijven. Het oude bedrag van B is daarvoor passend (ook gelet op FWG 65).

Voorstel

Voorstel (gebaseerd op een bezoldigingsverschil van 10% met de FWG schalen):

Klasse I	98.000
Klasse II	114.000
Klasse III	137.000
Klasse IV	158.000
Klasse V	168.000
Klasse VI	178.000

INDELING

Elementen die de zwaarte van de functie bepalen

1. Kennisintensiteit (maximaal 10 punten)

Hoe kennisintensief is het primaire proces/zijn de primaire processen binnen de betreffende zorginstelling

Overwegend niveau	punten
MBO*	4
HBO**	6
Academisch***	8
Academisch plus****	10

Indien een organisatie in meerdere sectoren actief is c.q. meerdere primaire processen kent is het niet toegestaan de totaalscores voor de verschillende sectoren uit de referentietabel bij elkaar op te tellen. De hoogste score mag worden toegepast.

*MBO: Het toepassen van vakkennis in een concrete situatie, met middelen en aanwijzingen van anderen.

**HBO: Kennis van de theoretische grondslagen en de praktische uitwerking hiervan binnen een breed werkveld; in staat tot verantwoord onderzoek. Inzicht in mogelijke problemen met relevante vakgebieden en de omgeving.

***Academisch: Kennis van de wetenschappelijke grondslagen en de praktische uitwerking hiervan binnen een vakgebied, kennis van de samenhang met relevante vakgebieden en de omgeving; in staat tot het ontwikkelen van afgeleide of nieuwe theorieën dan wel benaderingswijzen en tot het uitvoeren wetenschappelijke onderzoeken.

****Academisch-plus: Diepgaande vaak uitzonderlijke kennis van de wetenschappelijke grondslagen en de praktische uitwerking hiervan binnen een vakgebied, kennis van de samenhang met relevante vakgebieden en de omgeving en de daarbij behorende mogelijke consequenties; in staat tot het ontwikkelen van uitzonderlijk, afgeleide of nieuwe theorieën dan wel benaderingswijzen en tot het uitvoeren van baanbrekende wetenschappelijke onderzoeken. Er is sprake van een werkterrein dat nieuw en/of zeer sterk in beweging is waarbij zich in een hoge frequentie nieuwe, onvoorziene en complexe ontwikkelingen voordoen waarop (zeer) snel moet worden ingehaakt.

Hieronder zijn de referentiescores opgenomen voor de verschillende sectoren:
Bij meerdere sectoren binnen de organisatie telt de hoogst scorende, mits de omzet daarvan minimaal 15-20 % van de omzet uitmaakt

	<i>kennisintensiteit</i>
<i>Universitair medische centra</i>	10
<i>Algemene/categorale ziekenhuizen</i>	8
<i>Topklinische ziekenhuizen , integrale kankercentra</i>	10
<i>Thuiszorg</i>	4
<i>Verzorgingshuizen en verpleeghuizen en revalidatieklinieken</i>	6
<i>GGZ</i>	8
<i>Gehandicaptenzorg</i>	6
<i>Huisartsenposten</i>	8
<i>Jeugdzorg (GGZ)</i>	6

2. Complexiteit (maximaal 10 punten)

Externe complexiteit (maximaal 7 punten)

Hoe groot en hoe complex en/of heterogeen is het aantal private en (semi-)publieke partijen waarmee de zorginstelling te maken heeft om de uiteindelijke dienstverlening aan de cliënt te kunnen realiseren en met hoeveel financieringsstromen worden de activiteiten bekostigd)

A. Aantal financieringsstromen (WMO, WLZ, ZVW, Jeugdzorg, onderzoeksgelden 1^e en 2^e geldstroom): 1, 2, of 3 punten

Aantal financieringsstromen	punten
1-2	1
3-4	2
5	3
WMO en/of onderzoek 2 ^e geldstroom	1 extra

B. Aantal organisaties/overheden e.d. waarmee de zorginstelling via verkoopcontracten is verbonden en gebonden : 1, 2 of 3 punten

Aantal verkoop contracten	punten
1-10	1
11-20	2
Meer dan 20	3

Interne complexiteit (maximaal 3 punten)

A. Aantal taken in huis, zorg, opleiding en onderzoek: 1, 2 of 3 punten

Categorieën	punten
Zorg	1
Zorg en opleiding*	2
Zorg, substantieel opleiding en onderzoekstaak**	3

- Instelling is erkend leerbedrijf
** onderzoek op basis van 1^e en 2^e geldstroom

3. Omzet (maximaal 10 punten)

De omvang van de zorginstelling waaraan leiding wordt gegeven; omvang geeft een indicatie van de mate van de verantwoordelijkheid. Voor de omvang van de zorginstelling gaan we uit van de omzet. Dit is de som der bedrijfsopbrengsten zoals verantwoord in het jaardocument.

Omzet*	punten
Minder dan 10 miljoen Euro	3
10-25 miljoen Euro	4
25-60 miljoen Euro	5
60-150 miljoen Euro	6
150-300 miljoen Euro	7
300-500 miljoen Euro	8
500-750 miljoen Euro	9
Meer dan 750 miljoen Euro	10

**Voor huisartsenposten mag per fte huisarts een bedrag van 15.000 euro bij de omzet worden opgeteld.*

Resultaat

De totaalrange aan punten loopt van minimaal 9 tot maximaal 30. Instellingen kunnen met deze brede range beter nuanceren.

10-11 punten	klasse I
12-14 punten	klasse II
15-17 punten	klasse III
18-20 punten	klasse IV
21-24 punten	klasse V
25-30 punten	klasse VI

Bijlage II

Benchmarkonderzoek managementfuncties



FWG Advies

Utrecht, juni 2015

Inleiding

In deze rapportage worden benchmarkgegevens gepresenteerd met betrekking tot managementfuncties vanaf functiegroep 70.

In de cao's van de branches ziekenhuiszorg, gehandicaptenzorg, verpleeghuis-/verzorgingshuis-/thuiszorg en geestelijke gezondheidszorg is opgenomen dat functiewaardering met FWG 3.0 plaatsvindt. De zorgorganisaties hebben in dat kader abonnementen bij FWG.

De FWG-organisatie heeft als organisaties aangegeven dat zij daarmee instemmen een inzagemogelijkheid in hun functiebestanden in FWG 3.0. Tabel 1 toont het aantal en het percentage klanten waar FWG inzage heeft in klantenbestanden.

Tabel 1: aantal abonneerders FWG 3.0 per branche

Branche	Aantal abonneerders FWG 3.0	FWG heeft inzage in functiebestanden	
		Aantal organisaties	Percentage
NVZ	148	41	28%
VGN	129	48	37%
VVT	328	116	35%
GGz	86	33	34%
	681	238	35%

De informatie uit deze klantenbestanden is daarmee representatief voor de totale groep zorgorganisaties per branche.

Managementfuncties per branche

In de klantenbestanden van FWG zijn functies geselecteerd die door de betreffende organisaties ingedeeld zijn in functiegroep 70, 75 of 80. Functies van algemeen directeur worden niet met FWG 3.0 ingedeeld en ontbreken dus in de klantenbestanden.

Tabel 2 toont de managementfuncties vanaf functiegroep 70 verdeeld naar branche. Per organisatie kunnen er meerdere managementfuncties zijn binnen deze functiegroepen.

Tabel 2: managementfuncties per branche

Branche	N=	FG 70	FG 75	FG 80
NVZ	195	105	71	19
VGN	163	104	48	11
VVT	361	226	111	24
GGz	134	82	41	11
Totaal	853	517	271	65

Managementfuncties en aandachtsgebieden

De gegevens in de volgende tabel zijn opgesplitst naar aandachtsgebied. Adjunct-directeuren kenmerken zich in het leidinggeven aan één of meerdere onderdelen van de organisatie.

Tabel 3: managementfuncties naar aandachtsgebied en per functiegroep

Soort managementfunctie	N=	FG 70	FG 75	FG 80
Adjunct-directeuren	77	16	19	42
Manager zorg	307	194	106	7
Manager economische administratieve dienst	84	63	20	1
Manager facilitair bedrijf	65	43	21	1
Manager hrm	68	51	16	1
Manager bouw & vastgoed	19	13	6	-
Manager communicatie & marketing	9	8	1	-
Manager bedrijfsvoering	50	31	17	2
Manager ICT	17	9	8	-
Manager inkoop	4	4	-	-
Manager kwaliteit	1	1	-	-
Manager onderzoek	8	6	1	1
Manager lab./apothek	8	-	2	6
Manager niet gespecificeerd	129	72	53	4

In de volgende tabel is de informatie uit de vorige tabel verder opgesplitst naar branche.

Tabel 4: managementfuncties naar aandachtsgebied, branche en functiegroep

Adjunct-directeuren	N=	FG 70	FG 75	FG 80
NVZ	6	0	2	4
VGN	29	8	10	11
VVT	31	5	6	20
GGZ	11	3	1	7
Totaal	77	16	19	42

Manager zorg	N=	FG 70	FG 75	FG 80
NVZ	60	32	23	5
VGN	47	34	13	0
VVT	145	95	49	1
GGZ	55	33	21	1
Totaal	307	194	106	7

Manager EAD	N=	FG 70	FG 75	FG 80
NVZ	17	10	6	1
VGN	21	17	4	0
VVT	39	30	9	0

GGZ	7	6	1	0
Totaal	84	63	20	1
Manager facilitair bedrijf	N=	FG 70	FG 75	FG 80
NVZ	22	11	10	1
VGN	9	7	2	-
VVT	28	21	7	-
GGZ	6	4	2	-
Totaal	65	43	21	1

Manager HRM	N=	FG 70	FG 75	FG 80
NVZ	15	13	2	-
VGN	11	10	1	-
VVT	31	21	10	-
GGZ	11	7	3	1
Totaal	68	51	16	1

Manager bouw & vastgoed	N=	FG 70	FG 75	FG 80
NVZ	2	1	1	-
VGN	3	2	1	-
VVT	8	5	3	-
GGZ	6	5	1	-
Totaal	19	13	6	-

Manager communicatie & marketing	N=	FG 70	FG 75	FG 80
NVZ	5	4	1	-
VGN	1	1	-	-
VVT	2	2	-	-
GGZ	1	1	-	-
Totaal	9	8	1	-

Manager bedrijfsvoering	N=	FG 70	FG 75	FG 80
NVZ	17	11	6	-
VGN	5	3	2	-
VVT	17	11	5	1
GGZ	11	6	4	1
Totaal	50	31	17	2

Manager ICT	N=	FG 70	FG 75	FG 80
NVZ	7	2	5	-
VGN	2	1	1	-
VVT	6	4	2	-
GGZ	2	2	-	-
Totaal	17	9	8	-

Manager inkoop	N=	FG 70	FG 75	FG 80
NVZ	2	2	-	-
VGN	-	-	-	-
VVT	1	1	-	-
GGZ	1	1	-	-
Totaal	4	4	-	-

Manager kwaliteit	N=	FG 70	FG 75	FG 80
NVZ	1	1	-	-
VGN	-	-	-	-
VVT	-	-	-	-
GGZ	-	-	-	-
Totaal	1	1	-	-

Manager onderzoek	N=	FG 70	FG 75	FG 80
NVZ	2	2	-	-
VGN	1	-	1	-
VVT	1	1	-	-
GGZ	4	3	-	1
Totaal	8	6	1	1

Manager laboratorium/apotheek	N=	FG 70	FG 75	FG 80
NVZ	8	-	2	6

Manager niet gespecificeerd	N=	FG 70	FG 75	FG 80
NVZ	29	15	12	2
VGN	31	18	13	-
VVT	49	28	19	2
GGZ	20	11	9	-
Totaal	129	72	53	4

Bijlage III

Het veldonderzoek van Axyos