

# TOOL

## BESTUURSLEDEN: VERGOEDEN OF NIET?

### **Voor wie is deze handreiking?**

Deze handreiking is voor culturele organisaties met een bestuur-model die nadenken over de vraag of ze vergoedingen willen toekennen aan hun bestuur.

### **Wat vind je in deze handreiking?**

Je vindt hier overwegingen om al dan niet een vergoeding toe te kennen aan leden van besturen in de cultuursector en suggesties voor hoe je de discussie hierover kunt aanpakken.

---

We hebben ook een vergelijkbare [handreiking voor stichtingen met een raad-van-toezicht-model](#).

### **Introductie**

De meningen zijn verdeeld over de vraag of het voor culturele organisaties passend is om hun bestuursleden een vergoeding te geven. We bedoelen hier de statutaire bestuurders en niet de directeur die een beloning krijgt op basis van een arbeidsovereenkomst. Er zijn goede redenen te geven waarom de functie van bestuurslid een vergoeding verdient of zelfs vereist. Er zijn ook redenen waarom daar terughoudendheid bij past.

Deze handreiking brengt voor- en tegenargumenten in kaart. Ze is bedoeld als hulpmiddel bij het voeren van de discussie over dit onderwerp, bij het maken van passende keuzes en een heldere verantwoording daarvan.

Het bestuur is bevoegd om zelf een besluit te nemen over het verlenen van een vergoeding en de hoogte ervan. Vanzelfsprekend moeten de middelen van de organisatie dit toelaten en is het goed om het onderwerp te bespreken met de directie (als er een directie is).

### **Waarom een vergoeding?**

De discussie over vergoedingen aan bestuursleden van maatschappelijke organisaties is niet nieuw. De discussie gaat over het nut, de noodzaak en de rechtmatigheid van een vergoeding. De hoogte van een eventuele vergoeding is eveneens een punt om te bespreken. Soberheid bij de inzet van gemeenschapsgeld is een belangrijke en breed gedeelde norm. Ook in de kunst en cultuur. Maar ook private sponsors of donateurs kunnen hier opvattingen over hebben en/of niet willen dat hun bijdragen aan dergelijke organisatiekosten worden besteed.

In de volgende paragraaf komen eerst de argumenten vóór het toekennen van een vergoeding aan de orde. Vervolgens geven we de tegenargumenten weer. Daarna gaan we in op hoe je een discussie over dit onderwerp kunt aanpakken.

# TOOL

## BESTUURSLEDEN: VERGOEDEN OF NIET?

### Argumenten vóór het toekennen van een vergoeding

Argumenten vóór het toekennen van een vergoeding zijn onder meer:

#### 1. Goed bestuur en toezicht stelt hoge eisen aan de professionaliteit van bestuursleden

Aan bestuursleden worden vaak hoge eisen gesteld. Dit kunnen vakinhoudelijke competenties zijn, zoals juridische, financiële, of HR-competenties en kennis van het werkterrein van de organisatie, maar het gaat ook om kennis en ervaring als bestuurder. Goed bestuur en toezicht vergt scholing in governance, kennis van relevante codes, bestuurlijk inzicht en het kunnen omgaan met dilemma's. Een bestuur wordt geacht om, naast het belang van de instelling, ook maatschappelijke normen en waarden goed in het oog te houden. Dit alles stelt eisen aan professionaliteit en scholing. Een vergoeding kan een manier zijn om recht te doen aan de vereisten voor het goed vervullen van de functie.

#### 2. Bezoldiging maakt de functie van bestuurslid toegankelijk voor meer mensen

Bezoldiging kan helpen om meer mensen in staat te stellen om op een functie als bestuurslid te solliciteren. Zonder vergoeding zou een deel van de potentiële kandidaten dit misschien niet kunnen doen. Denk bijvoorbeeld aan zzp'ers, voor wie het investeren van werktijd in een volledig onbetaalde functie een obstakel kan vormen. Door bezoldiging open je de deur voor een meer divers palet aan sollicitanten.

#### 3. Goed bestuur en toezicht stelt hoge eisen aan de inzet en betrokkenheid van bestuursleden

Besturen en toezichthouden moet je niet alleen kunnen, je moet het ook doen. Dat vergt echte inzet en tijd: tijd om te vergaderen, stukken te lezen en vergaderingen voor te bereiden. En tijd voor het voeren van gesprekken met belanghebbenden en voor bijeenkomsten voor scholing of strategie. De verwachte inzet verschilt per organisatie en is ook afhankelijk van de situatie waarin de organisatie zich bevindt en of er bijzondere vraagstukken spelen.

#### 4. Bestuurslid zijn is een verantwoordelijke functie

Goed bestuur gaat gepaard met een aanzienlijke verantwoordelijkheid. Het bestuur is formeel verantwoordelijk voor alle beslissingen binnen de organisatie. Zelfs als een bestuur 'op afstand van de organisatie staat' of wanneer het een directeur (of zakelijk leider) heeft gemandateerd om bepaalde werkzaamheden uit te voeren, blijft het bestuur eindverantwoordelijk. Bovendien hebben bestuursleden ook [bestuursaansprakelijkheid](#).

Een vergoeding kan daarom een billijke compensatie zijn voor de verantwoordelijkheid en het mogelijke risico op reputatieschade dat een functie als bestuurslid met zich meebrengt.

# TOOL

## BESTUURSLEDEN: VERGOEDEN OF NIET?

### **5. In andere sectoren is vergoeding van toezichthouders gebruikelijk**

In maatschappelijke sectoren zoals volkshuisvesting, zorg en onderwijs hebben de meeste organisaties een raad van toezicht met daaronder een of meer directeur-bestuurders. In die sectoren resulteerde de discussie over bezoldiging in de conclusie dat goed toezicht om een adequate beloning vraagt. Vervolgens zijn normen vastgelegd over welke hoogte als passend wordt gezien en over de verantwoording daarvan in jaarverslagen en registers.

De cultuursector onderscheidt zich volgens ons niet van andere maatschappelijke sectoren als het gaat om de eisen aan professionaliteit, inzet en verantwoordelijkheid van toezichthouders. Ook voor culturele organisaties met een bestuur-model geldt dat bestuursleden professioneel moeten zijn. Zij zijn bovendien verantwoordelijk voor alle besluiten binnen de organisatie. Tegelijkertijd zijn culturele organisaties met een bestuur-model vaak kleine of middelgrote organisaties waarin minder geld omgaat dan in de grote culturele organisaties en zeker minder geld dan in de grote organisaties in de eerdergenoemde maatschappelijke sectoren. Mede daarom kunnen afwegingen voor en tegen een vergoeding voor bestuursleden in de culturele sector anders uitvallen.

### **Argumenten tegen een vergoeding**

Argumenten tegen het toekennen van een vergoeding zijn onder meer:

#### **1. Bestuursleden willen zelf geen vergoeding**

Niet alle (leden van) besturen zijn voorstander van een vergoeding voor hun werkzaamheden. Ze kunnen er principiële bezwaren tegen hebben. Of ze kunnen ervan af willen zien omdat ze bijvoorbeeld een goed betaalde baan hebben en daarnaast graag iets willen teruggeven aan de maatschappij.

Ook zijn er organisaties die hun bestuursleden op een andere manier belonen. Bijvoorbeeld door in een jaarlijks educatiebudget te voorzien, waardoor bestuursleden cursussen kunnen volgen over inhoudelijke thema's om hun functie als bestuurslid goed uit te oefenen.

#### **2. Bezoldiging strookt niet altijd met opvattingen en/of regels van subsidieverleners**

Overheden en fondsen hebben expliciete en impliciete opvattingen over de rechtmatige en effectieve besteding van middelen. Er kunnen ook regels gelden voor de beloning. Sommige gemeenten beperken vergoedingen voor toezichthouders en bestuursleden. Afwijken van deze regels kan worden gezien als onrechtmatige besteding en er kan zelfs op de subsidie worden gekort.

De rijksoverheid en de meeste gemeenten kennen overigens geen verbod op vergoedingen aan leden van besturen. De Wet Normering Topinkomens (WNT) erkent dergelijke vergoedingen en reguleert de maximale hoogte ervan. Wel geldt dat het belangrijk is om goed te communiceren over het toekennen van een vergoeding aan bestuursleden richting subsidieverleners.

### **3. Vergoeding kan gevoelig liggen bij sponsoren en donateurs**

Andere belanghebbenden zijn sponsoren en donateurs. Zij stellen vaak specifiek middelen ter beschikking voor voorstellingen, werken en andere uitingen. Soms geven ze ook middelen voor verdere ontwikkeling van de organisatie. Het is daarom goed te toetsen hoe vergoeding van bestuursleden ligt bij sponsoren en donateurs. De communicatie over waaraan gelden worden besteed, dus ook wanneer bestuursleden een vergoeding ontvangen, is daarom erg belangrijk.

### **4. In de organisatie is nog geen sprake van Fair Pay**

De roep om een eerlijke beloning van medewerkers en makers wordt steeds sterker. In het Cultuurbeleid voor 2021-2024 geeft de minister aan “Ook is het belangrijk dat kunstenaars een eerlijke beloning ontvangen voor hun inspanningen”. De [Fair Practice Code](#) biedt een handreiking aan de cultuursector op dit gebied, en is in veel gevallen een subsidievoorwaarde.

Een bestuur dat overweegt over te gaan tot een vergoeding, doet er verstandig aan om in de overwegingen mee te nemen hoe het staat met de eerlijke beloning van medewerkers en makers en hoe die zich verhoudt tot een vergoeding aan bestuursleden.

### **5. Vrijwilligers ontvangen geen vergoeding**

Kunst en cultuur trekken vele liefhebbers. Niet alleen toeschouwers, maar ook vrijwilligers. Het bestaan van veel instellingen is mede afhankelijk van hun inzet. Zij ontvangen bij sommige organisaties een vrijwilligersvergoeding, maar ook zijn er veel vrijwilligers die zich zonder vergoeding inzetten. Zij ontlene voldoening aan hun werk voor een organisatie die ze een warm hart toedragen en ervaren dit vaak als vorm van immateriële beloning. Evenals de gezelligheid en waardering die ze ervoor ontvangen. Toch kunnen zij kritisch zijn over (hoge) beloningen voor bestuursleden of kunnen zij vinden dat ze dan eveneens in aanmerking moeten komen voor een (bescheiden) vergoeding voor hun inzet. Het is daarom verstandig om in de overwegingen over het verlenen van een vergoeding aan het bestuur het vrijwilligersbeleid van de organisatie te betrekken.

# TOOL

## BESTUURSLEDEN: VERGOEDEN OF NIET?

### **Aanpak**

De aanpak van de discussie over vergoedingen voor bestuursleden is belangrijk voor het begrip en draagvlak voor die keuze binnen de organisatie en in de buitenwereld. Betrek in de discussie in ieder geval de volgende drie aspecten:

### **1. Verkenning van opvattingen**

Een eerste stap kan een verkenning zijn van het draagvlak voor een vergoeding. Vragen hierbij zijn bijvoorbeeld:

- Hoe staan we er zelf als bestuur tegenover? Principieel en in relatie tot de financiële haalbaarheid.
- Wat vindt de directeur hiervan?
- Wat zijn de opvattingen van de belangrijke interne en externe belanghebbenden over beloning van het bestuur?
- Volgen we de Fair Practice Code en belonen we medewerkers en makers adequaat?
- Hoe verhoudt ons vrijwilligersbeleid zich tot het vraagstuk?
- Hoe verhoudt ons sponsor/ vriendenbeleid zich tot het vraagstuk?
- Zijn er vergelijkbare instellingen en wat hebben zij gedaan of doen zij? Onderzoek naar de achtergronden en hoogte van vergoedingen bij vijf tot tien vergelijkbare instellingen helpt bij het maken van een keuze voor of tegen een vergoeding. Bij de keuze vóór een vergoeding helpt dit om de hoogte ervan te bepalen en deze te motiveren. Dit kan ook bij instellingen buiten de sector zijn als binnen de sector weinig vergelijking mogelijk is.
- Is de timing goed om nu een vergoeding toe te kennen? Heeft de organisatie een solide financiële positie? Is er sprake van recente incidenten of komende gevoelige ontwikkelingen zoals reorganisaties of grote projecten die de keuze voor een vergoeding beïnvloeden?
- Hoe zorgen we voor een goede – interne en externe – communicatie over een vergoeding? Kunnen we onze keuze goed motiveren en uitleggen?

### **2. Formele aspecten**

Naast inhoudelijke en morele afwegingen moeten vanzelfsprekend ook formele aspecten in de keuze voor een vergoeding worden betrokken.

- Onderzoek naar de afspraken met subsidiegevers, sponsors en belangrijke donateurs is van belang. Bijzonderheden zullen vooraf moeten worden besproken en – zo nodig – aangepast.

- Soms staan in eigen statuten of (oude) reglementen expliciete regels. Check deze en kijk of ze aangepast moeten worden. Het is goed om in de statuten (bij de eerstvolgende verandering) op te nemen hoe je over dit specifieke onderwerp besluit. Bijvoorbeeld met unanimiteit van stemmen.
- Fiscale regels, zoals over de [ANBI-status](#), zijn eveneens aandachtspunten. Hierbij is goed fiscaal advies en/of navraag de belastingdienst of fiscaal adviseur onmisbaar.
- Een besluit over vergoeding van bestuursleden neemt het bestuur zelf – na raadpleging van relevante belanghebbenden. Een dergelijk besluit kun je als bestuur het best behandelen als een besluit waarbij sprake is van tegenstrijdig belang. Een vergoeding voor bestuurders kan strijdig zijn met het belang van de organisatie. Het gaat immers om een persoonlijk belang van de bestuursleden en dat kan strijdig zijn met het belang van de organisatie als geheel. Bij een dergelijk besluit mag de betreffende bestuurder volgens de WBTR niet meedoen aan de beraadslaging en besluitvorming. Omdat een besluit in dit geval alle bestuursleden betreft, zou er dan geen besluit genomen kunnen worden. De WBTR zegt dat het bestuur in dergelijke gevallen het besluit toch kan nemen, maar de overwegingen die eraan ten grondslag liggen schriftelijk (in de notulen) moet vastleggen. ([Burgerlijk Wetboek, boek 2, artikel 291 lid 6](#)). Door de ‘zware’ verantwoordingsplicht die volgens de WBTR hoort bij besluiten waarbij sprake is van tegenstrijdig belang verzeker je je ervan dat je het besluit zorgvuldig en goed onderbouwd neemt.
- Open verantwoording richting interne en externe belanghebbenden rondom het besluit om al dan niet te bezoldigen en zo ja, over de hoogte ervan is essentieel. Dit zou direct na het besluit kunnen gebeuren met een gericht bericht aan de belangrijkste belanghebbenden en vervolgens ook in het jaarverslag en op de website.

### 3. Hoogte van de vergoeding

Voor de hoogte van een vergoeding zijn er verschillende invalshoeken mogelijk:

- In een organisatie met veel vrijwilligers kan het bestuur ervoor kiezen de hoogte van de vergoeding te baseren op het eigen vrijwilligersbeleid en/of fiscale regels voor onbelaste vergoedingen. Voor dit laatste geldt in 2022 een maximum van €1.800,- per jaar. Zie voor meer informatie [de website van de belastingdienst](#).
- De bestaande ANBI-regels beperken - bij een strikte uitleg - de mogelijkheden van een vergoeding tot de gemaakte kosten en een zogenaamd niet-bovenmatig vacatiegeld voor de leden van het beleidsbepalende orgaan. Op [de website van de belastingdienst](#) staat dat leden van een bestuur van een ANBI een vergoeding mogen ontvangen voor gemaakte onkosten. Denk hierbij bijvoorbeeld aan reiskosten voor het bijwonen van vergaderingen.

Ook mogen zij vacatiegeld ontvangen dat niet bovenmatig is. Een voorbeeld van vacatiegeld is een vergoeding voor het voorbereiden en het bijwonen van vergaderingen. Vacatiegeld is volgens de informatie op deze website niet bovenmatig als de hoogte ervan is gebaseerd op [artikel 2 van het “Besluit vergoedingen adviescolleges en commissies.”](#) In dat artikel staat: “De vergoeding per vergadering [...] bedraagt ten hoogste 3% van het maximum van salarisschaal 18 zoals overeengekomen in de laatstelijk afgesloten collectieve arbeidsovereenkomst die is gesloten voor de ambtenaren die krachtens een arbeidsovereenkomst met de Staat werkzaam zijn, met dien verstande dat aan de voorzitter van een advies- college of van een commissie een vergoeding per vergadering kan worden toegekend van maximaal 130% van de hoogte van de vergoeding per vergadering die aan de andere leden van het desbetreffende adviescollege of de desbetreffende commissie wordt toegekend.” De CAO voor rijksambtenaren van 1 juli 2021 heeft een maximum in salarisschaal 18 van € 10.223 bruto per maand. Hierdoor wordt het niet-bovenmatige vacatiegeld: € 10.223 + 8% vakantiegeld = € 11.041 x 3% = € 331 per vergadering (max.). Voor een voorzitter wordt het € 331 x 130% = € 430 per vergadering in 2022 (max.).

- Zie voor richtlijnen over de hoogte van de vergoeding ook [de notitie die de VNPF over dit onderwerp heeft laten opstellen](#) door All Arts Belastingadviseurs.
- In een organisatie met veel overheidssubsidie kan gekeken worden naar wat de [Wet Normering Topinkomens](#) (WNT) maximaal mogelijk maakt. De WNT kent regels over de maximale hoogte en de verantwoording van de topfunctionarissen in de (semi)publieke sector (topfunctionarissen zijn bestuursleden en directeuren die leidinggeven aan de hele organisatie. De overheid heeft daarbij bezoldigingsmaxima aangegeven voor respectievelijk voorzitters en leden van de raden van toezicht van cultuurfondsen (15% en 10% van het [geldende bezoldigingsmaximum](#)).
- In sommige sectoren hebben verenigingen van toezichthouders eigen maxima genoemd. De [vereniging van toezichthouders in het onderwijs en de kinderopvang](#) (VTOI/NVTK) vindt de maxima uit de WNT maatschappelijk te hoog en adviseert toezichthouders in het onderwijs om de vergoeding vast te stellen op basis van een geschatte tijdsbesteding en een uurtarief dat is ontleend aan dat van de hoogste bestuurder/directeur. Voor de sector Kunst & Cultuur bestaat een soortgelijke tabel (nog) niet. Het betreft hier toezichthouders en geen leden van besturen van stichtingen met een bestuur-model. Maar de richtlijnen van dergelijke verenigingen kunnen ook aanknopingspunten bieden voor de discussie in besturen van culturele organisaties.

# TOOL

## BESTUURSLEDEN: VERGOEDEN OF NIET?

- Wanneer een bestuur zijn leden vergoedt, ontvangt de voorzitter doorgaans een hogere vergoeding vanwege diens bijzondere verantwoordelijkheid als primair aanspreekpunt voor alle zaken die het bestuur betreffen en als contactpersoon voor de directie (als de organisatie een directie heeft). Hoeveel hoger hangt van de hoeveelheid extra tijd die past bij de invulling van de functie van voorzitter. Over het algemeen zal de voorzitter ongeveer 30-50% meer tijd aan de bestuursfunctie besteden dan de andere leden van het bestuur.
- Individuele bestuursleden die zelf geen prijs stellen op een vergoeding, kunnen er ook voor kiezen om de vastgestelde vergoeding in de vorm van een schenking aan de ANBI-organisatie 'terug' te geven. Dit is alleen mogelijk onder strikte voorwaarden; het geld moet wel in kas zijn. Het bestuurslid kan de niet ontvangen vergoeding aanmerken als een aftrekbare gift bij de inkomstenbelasting. Dit dient wel op de juiste wijze te worden geregeld.  
Doorgaans worden betalingen aan het bestuur buiten de loonadministratie verwerkt. Het jaarlijks toetsen van de betalingen aan bestuursleden via door hen ingediende facturen en kostendeclaraties is noodzakelijk. Check daarbij ook eventuele overgangsregelingen. Het is vervolgens aan het bestuurslid zelf om dit correct te verwerken in diens aangifte inkomstenbelasting. Het is dus voor het individuele bestuurslid belangrijk om van tevoren de fiscale consequenties te checken bij de belastingdienst. Het is ook mogelijk om te opteren voor inhoudingsplicht via de organisatie. Dit dient te worden afgestemd met de fiscus. De inhoudingsplichtige neemt het bestuurslid dan op in de loonadministratie.

### Conclusie

Voor het geven van een vergoeding aan bestuursleden in de cultuursector zijn goede argumenten te geven: de vereiste professionaliteit en specifieke competenties, de verwachte inzet in tijd en de met de functie gepaard gaande verantwoordelijkheden.

Er zijn echter ook tegenargumenten. Bijvoorbeeld wanneer een organisatie weinig geld heeft. Bestuursleden zelf hebben soms – principiële of praktische – redenen om geen vergoeding te willen ontvangen. Daarnaast stelt de ANBI-status beperkingen aan het geven van vergoedingen. Organisaties in de cultuursector opereren in een gevoelige, open omgeving met veel verschillende belangen en belanghebbenden (subsidiegevers, sponsors, medewerkers, vrijwilligers). Die staan soms kritisch tegenover een vergoeding. Bestuursleden moeten ook daar rekening mee houden.

Een besluit rondom bezoldiging is kortom geen lichtzinnig besluit. Het vraagt om een evenwichtige afweging en goede motivering, in samenhang met een goed gesprek met belanghebbenden binnen en buiten de organisatie.