



beroepsvereniging directeuren kinderopvang

Adviesregeling Arbeidsvoorwaarden Raden van Bestuur/Directies 2010

Salarisonderhandelingen in open dialoog

Eind 2009 hebben de leden van de bdKO de Adviesregeling Arbeidsvoorwaarden Raden van Bestuur/Directies van Organisaties voor Kinderopvang 2010 ontvangen. Het zou een gemiste kans zijn als deze alleen als een optel- en aftreksom wordt gehanteerd, waarna het salaris van de bestuurder kan worden bepaald. De uitdagingen waar de organisatie voor staat zouden het uitgangspunt moeten zijn voor het vaststellen van de beloning van de bestuurder/directeur.

‘Het gesprek over de arbeidsvoorwaarden is een uitgelezen kans om het met elkaar te hebben over de ambities voor de organisatie en de doelstellingen voor de langere termijn. Want daar liggen de aanknopingspunten met de beloning van de directeur/bestuurder.’ Dit is de kern van de boodschap bij salarisonderhandelingen van Jan Tjerk Boonstra, principal HR consultant bij de Human Capital Group. Hij heeft in opdracht van de bdKO meegewerkt aan het opstellen van de adviesregeling arbeidsvoorwaarden. ‘De adviesregeling gaat over objectief meetbare criteria’, stelt Boonstra, ‘inputachtige factoren, die met name de omvang en complexiteit van de organisatie betreffen. Wat echter te weinig gebeurt, is het spreken over zaken als de visie op en de strategie van de organisatie, maatschappelijk verantwoord ondernemen, het sociaal beleid en wat de rol en de verantwoordelijkheid en de activiteiten van de directeur moeten zijn om dit te realiseren.’

Good governance

Een Raad van Toezicht wil graag een persoon aan het roer van de organisatie die adequaat invulling geeft aan de missie en uitvoering van de gekozen strategie. De beloningsstructuur is daar een goed instrument voor, maar de manier waarop die gebruikt wordt kan zich ook zomaar keren tegen het langetermijn-

belang van de organisatie. Boonstra: ‘Op dit moment zitten we in een tijd waarin aan de ene kant in allerlei sectoren *governance codes* en *codes of conduct* opgesteld worden. We zien ook dat bestuurders zich indekken met aansprakelijkheidsverzekeringen. Dit gebeurt om te zorgen dat bestuur en toezicht verantwoordelijk handelen maar heeft het risico in zich dat het leidt tot calculerend gedrag. Dan krijg je handelen om de bonus te krijgen of handelen conform de code. Er is dus altijd een *conflict of interest* aanwezig. Dat moet ook want de directeur moet vrijheid van handelen hebben en je kunt niet vooraf alles regelen. De toezichthouder probeert dan met een heel pakket aan beloningsinstrumenten de directeur/bestuurder te sturen met het risico dat de directeur dat pakket als leidraad gaat beschouwen. Dit leidt tot uitwassen en kortetermijnbelangen. We kennen allemaal de voorbeelden van situaties waar dat behoorlijk uit de hand liep.

Daartegenover staat een model waarin een open dialoog plaatsvindt, waarin de partijen regelmatig met elkaar om de tafel zitten, evalueren en vooruitkijken naar doelstellingen voor de middellange en lange termijn. Een model waarin de beloningsstructuur voortvloeit uit de gezamenlijke visie op de toekomst van de organisatie. Dat levert een verschuiving op naar de langere termijn. Op dit moment zie je dat in met name de commerciële sectoren meer

en meer gebeuren, vooral omdat men (hopelijk) leergeld heeft betaald.’

Balans

Boonstra heeft het idee dat ook in de kinderopvang regelmatig en steeds vaker met bonussen gewerkt wordt, maar dat de bedragen vooralsnog beperkt zijn. ‘Maar de kinderopvang is geen geïsoleerde wereld’, stelt hij. ‘En het is nou eenmaal de maatschappelijke trend waar we al jaren in zitten. Als iets niet tot de normale werkzaamheden behoort, geven we een aparte beloning. Overigens is al jaren bekend uit wetenschappelijk onderzoek dat resultaatbeloning eigenlijk helemaal niet werkt. Mensen worden daardoor niet intrinsiek gemotiveerd. Bij een bepaald niveau hoort uiteraard een goed vast inkomen. Dat toch steeds weer met resultaatbeloning wordt gewerkt vloeit mijns inziens voort uit de wens van de Raad van Toezicht om de nadruk te leggen op de resultaatverwachting. Op zich is er niets mis met extra beloningen, maar het is zoeken naar de juiste balans tussen vast en variabel inkomen; een balans die recht doet aan de zwaarte van de functie en de uitdagingen waarmee de organisatie te maken krijgt. Dat is een fundamentele discussie die in wezen gaat over vragen als: waarop sturen we als Raad van Toezicht, wat vinden we belangrijk en vinden we dat we mensen – ondanks een goed salaris – apart moeten motiveren en belonen met bonussen? Met andere woorden: zouden ze zonder extra beloningen hun functie niet meer adequaat (willen) uitvoeren?’

Complexe uitdagingen

‘De dialoog tussen Raad van Toezicht en de directeur/bestuurder over visie en

toekomst en de uitdagingen die daarbij horen, dient dan ook de basis te zijn van de discussie over beloning,’ vindt Boonstra. ‘In die volgorde dus en ook niet een of twee keer per jaar; het gesprek over ambities en doelstellingen van de organisatie moet regelmatig plaatsvinden. Dat gebeurt veel te weinig. Als je weet hoe ambitieus en complex de uitdagingen zijn, kun je ook afspreken welke beloningen daarbij horen. Iemand die op de winkel past kun je beter een vaste beloning geven terwijl ambitieuze doelen best aan een goede resultaatbeloning mogen worden gekoppeld. Dan is er ook een duidelijke relatie tussen inspanning, impact en bijdrage aan de organisatie. Als dat wederzijds helder is, kun je eventueel ook komen tot een meer gedifferentieerde beloningsmix. Bijvoorbeeld: als we over drie jaar die en die ambitie voor de lange termijn hebben gerealiseerd volgt er een *long term incentive*, bijvoorbeeld in de vorm van een bonus. Het gaat daarbij om bijvoorbeeld een brede(re) portfolio aan diensten of een vergroot marktaandeel; in principe om extra lastige, zware taken die cruciaal zijn voor het voortbestaan van de organisatie. Vanuit de organisatie gezien is het heel zinvol bonussen voor de korte en de lange termijn op elkaar af te stemmen. Daarmee voorkom je het gejaagde waarbij iedereen achter de kortetermijnbonussen aan gaat rennen en daarop scoort. Het gaat om de balans tussen normale bedrijfsvoering en taken en langetermijnambities en doelen. Een goede balans geeft de directeur de mogelijkheid zelf invulling aan de organisatie te geven en dat werkt uiteindelijk ook voor de directeur/bestuurder bevredigender.

Omdat een dergelijke koppeling tussen beloning en strategie nog niet erg gebruikelijk is kun je als directeur/be-



Door Lida Schepers



stuurder ook zelf voorstellen een gesprek aan te gaan vanuit die inhoud. Het levert je op dat het gesprek niet alleen gaat over de indeling in een salarisschaal, maar juist ook over de vraag hoe de prestaties die je moet gaan leveren samenhangen met de strategie van de organisatie.

Voorbeelden van langetermijnbonussen in de kinderopvang kent Boonstra niet. 'Het zou mij verbazen als er ergens een afspraak lag voor een extra beloning bij de realisatie van een aantal langetermijndoelstellingen. En het zou juist heel goed zijn. Dergelijke duurzame beloningen voorkomen het kortetermijndenken. Als de crisis éts duidelijk heeft gemaakt is het wel dat iedere organisatie moet nadenken over de lange termijn en hoe je verantwoord moet handelen ten opzichte van al je stakeholders. Dat vraagt om voortdurende dialoog en reflectie en die begint bij directie en bestuur.'

Jan Tjerk Boonstra is Principal HR consultant en propositiemanager bij de Human Capital Group, een van de grootste HRM-adviesorganisaties in Nederland. Hij is de opdrachtnemer voor de bdKO geweest bij het maken van de adviesregeling.

Leden van de bdKO kunnen tegen een gereduceerd tarief ondersteuning ontvangen van Jan Tjerk Boonstra bij de toepassing van de adviesregeling. Deze ondersteuning kunt u aanvragen bij het bureau van de bdKO.

Verenigingsnieuws bdKO

De bdKO, de Beroepsvereniging van Directeuren in de Kinderopvang, organiseert in de komende weken de volgende bijeenkomsten:

Introductiebijeenkomst nieuwe directeuren in de kinderopvang

Bent u in het afgelopen jaar gestart in uw functie als bestuurder of directeur in de kinderopvang? U heeft wellicht ervaring in andere bedrijfstakken, voordat u in de branche van de kinderopvang bent komen werken. Of u heeft een loopbaan in de sector kinderopvang achter de rug en heeft nu deze nieuwe functie aanvaard. Voor u organiseert de bdKO deze introductiebijeenkomst. Jacob Boskma, bestuurslid van de bdKO en bestuurder van de SWK Groep in Rotterdam zal uw gastheer zijn. U hoort in één dag de meest actuele ontwikkelingen van onder meer het ministerie van OCW, de brancheorganisaties in de kinderopvang en GGD Nederland. U ontmoet vertegenwoordigers van deze relevante landelijke partijen in de branche én u ontmoet elkaar. Deze dag biedt u de mogelijkheid om te netwerken en uw vragen en ervaringen uit te wisselen.

U zult deze bijeenkomst verlaten met een helder overzicht over wat er gaande is in de branche, met materiaal van de betrokken organisaties en waarschijnlijk ook met één of meer namen van collega's, die u nog eens kunt bellen. De introductiebijeenkomst vindt plaats op **dinsdag 9 februari** a.s. van 10.00 tot 16.00 uur bij de Stichting Kinderopvang Amersfoort, recht tegenover het station Amersfoort. De kosten zijn € 150,- incl. lunch.

Mediatraining

Deze eendaagse mediatraining vindt plaats op **donderdag 18 februari** a.s. van 9.00 tot 16.30 uur bij het Harbek Servicecentrum, Kinderopvang Noordwest Veluwe in 't Harde. Wanneer u met het openbaar vervoer komt, wordt u met de auto van het station 't Harde opgehaald. De kosten zijn € 495,- incl. lunch en compact naslagwerkje.

Regionaal werkbezoek voor directeuren uit Zuid Nederland

De bdKO organiseert een regionaal werkbezoek bij een kinderopvangorganisatie van een bdKO-lid om kennis te vergaren, ervaringen uit

te wisselen en inspiratie op te doen.

Het werkbezoek op **woensdag 10 maart** a.s. is bij Jolanda Rikers, directeur van Kinder Opvang Kerkrade. Zij is gastvrouw tijdens dit werkbezoek en zal haar persoonlijke verhaal vertellen over haar eigen drive en ambitie in het vak.

Het thema van het werkbezoek is: hoe zet je je kinderopvangorganisatie beter op de kaart? Lucie Vanhommerig, manager bij Kinder Opvang Kerkrade, zal een presentatie geven over de activiteiten die deze kinderopvangorganisatie hiervoor onderneemt.

Het werkbezoek is van 9.30 tot 13.30 uur en vindt plaats in kinderdagverblijf Reuzefijn in Kerkrade.

De kosten zijn € 30,- incl. lunch.

Wilt u een indruk krijgen van een eerder georganiseerde introductiebijeenkomst, mediatraining of regionaal werkbezoek? U treft een korte weergave – en soms ook foto's – op bdko.nl onder 'publicaties', bij de verslagen. U kunt zich opgeven via bdko.nl onder 'agenda' of door contact op te nemen met het bureau van de bdKO: (079) 363 81 02.

Landelijke Bijeenkomst Directeuren Kinderopvang: Jij maakt het verschil!

Op **donderdag 25 maart** a.s. is de Landelijke Bijeenkomst Directeuren Kinderopvang, met als thema: 'Jij maakt het verschil'.

Hoe zorg je dat iedereen in de organisatie door-drongen is van het belang dat ouders voor jouw kinderopvangorganisatie kiezen en... blijven kiezen. En wat is daarbij je eigen rol als directeur? Hoe maak jij hierin het verschil?

Op bdko.nl treft u meer informatie over deze bijzondere bijeenkomst!

Heeft u belangstelling voor deelname aan deze bijeenkomsten, maar bent u nog geen lid van de bdKO? Voor aanmelding van lidmaatschap kunt u contact opnemen met het bdKO-bureau: (079) 363 81 02. Als u eerst kennis wilt maken met de bdKO, door één van bovengenoemde bijeenkomsten vrijblijvend bij te wonen, is dit mogelijk.