



ADVIESREGELING

ARBEIDSVOORWAARDEN

RADEN VAN BESTUUR/DIRECTIES

VAN ORGANISATIES VOOR KINDEROPVANG

2018

ADVIESREGELING ARBEIDSVOORWAARDEN RADEN VAN BESTUUR/ DIRECTIES VAN ORGANISATIES VOOR KINDEROPVANG

De adviesregeling is door de Algemene Ledenvergadering van de bdKO op 19 april 2007 goedgekeurd. De adviesregeling bevat de geadviseerde maximum jaarinkomens per 1 januari 2018. Jaarlijks wordt de adviesregeling door het bestuur van de bdKO aangepast op basis van de ontwikkelingen in wet- en regelgeving en op basis van de actualisering van de maximum jaarinkomens in het betreffende jaar.



bdKO
Beroepsvereniging Directeuren Kinderopvang
Postbus 275
2700 AG Zoetermeer
Tel. 079-3638102
E-mail: bureau@bdko.nl
www.bdko.nl

Oktober 2017

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een bestand of openbaar gemaakt zonder voorafgaande toestemming van de bdKO.

Een uitzondering wordt gemaakt voor de leden van de bdKO, die (delen van) deze uitgave mogen kopiëren ten behoeve van hun Raad van Toezicht/Bestuur of voor eigen gebruik.

Extra exemplaren van de adviesregeling kunnen door de leden tegen betaling bij de bdKO worden aangevraagd.

**ADVIESREGELING VOOR DE PRIMAIRE
BELONING VAN RADEN VAN
BESTUUR/DIRECTIES VAN ORGANISATIES
VOOR KINDEROPVANG**

INHOUD

Blz.

ADVIESREGELING

1.	INLEIDING.....	4
2.	BEPALENDE FACTOREN VOOR DE FUNCTIEZWAARTE EN HONORERING ..	7
	2.1 OMZET	
	2.2 TOTAAL AANTAL PERSONEELSLEDEN (FTE'S)	
	2.3 PORTFOLIO.....	
	2.4 BESTUURSMODEL.....	
	2.5 RVB-/DIRECTIEMODEL.....	
3.	TOEPASSING VAN DE ADVIESREGELING	12

BIJLAGEN

BIJLAGE 1: OVERZICHT VAN ACTUALISERING	13
BIJLAGE 2: SCOREVOORBEELDEN.....	14
BIJLAGE 3: PERFORMANCE AFHANKELIJKE BELONING.....	15

1. INLEIDING

Doel en totstandkoming van de adviesregeling

Deze adviesregeling voor de primaire beloning van Raden van Bestuur/directies van organisaties voor kinderopvang richt zich op het tot stand brengen van goed onderbouwde, transparante en marktconforme primaire beloningsverhoudingen tussen RvB-/directiefuncties van organisaties voor kinderopvang.

De adviesregeling is gemaakt in opdracht van de bdKO en is bedoeld ter ondersteuning van Raden van Bestuur/directies van organisaties voor kinderopvang bij het op objectieve wijze vaststellen van een passend primair inkomen met de Raad van Toezicht/Commissarissen¹. De systematiek en daaruit voortkomende honoreringsverhoudingen moeten leiden tot transparantie en in-, door- en uitstroom van RvB-leden en directeuren mogelijk maken.

De adviesregeling is in 2007 door Berenschot B.V. ontworpen in samenwerking met vertegenwoordigers van de bdKO. De adviesregeling is (in de ontwerpfase) getoetst bij enkele Raden van Toezicht van organisaties voor kinderopvang en bij vertegenwoordigers van de NVTK i.o. Tevens is een effectmeting in het veld uitgevoerd, uitgaande van de bestaande beloningsverhoudingen.

Indeling van RvB-/directiefuncties

Toepassing van de adviesregeling leidt voor iedere individuele RvB-/directiefunctie tot een indeling in een functiegroep; iedere functiegroep heeft een maximumjaarinkomen dat bestaat uit het vaste inkomen (volgens de definitie 12 of 13 keer het vaste bruto salaris + vakantietoeslag + eventueel een 13^e maand/eindejaarsuitkering). Het vaste inkomen is een onderdeel van de totale beloning dat verder (mogelijke) variabele beloning omvat, secundaire arbeidsvoorwaarden en regelingen en bijdragen/vergoedingen voor pensioen en verzekeringen. Het niveau van (andere delen van) het arbeidsvoorwaardenpakket en/of de rechtspositie zijn met elkaar verbonden. Een meer dan marktconform(e) secundair arbeidsvoorwaardenpakket, hoge variabele belonings(mogelijkheid) of rechtspositie kan een mitigerende invloed hebben op andere onderdelen van het pakket (bijvoorbeeld de vaste beloning).

De maximumjaarinkomens komen overeen met het functieniveau en het gekozen beleidsniveau in de markt. De functiezwarteverhoudingen en de klassenindeling op de factoren zijn vastgesteld met het Universeel Systeem Berenschot². Deze functiezwarteverhoudingen hebben als grondslag gediend voor een vergelijking met de algemene Nederlandse beloningsmarkt. Voor het bepalen van de maximumjaarinkomens

¹ Voor Raad van Toezicht/-Commissarissen kan in de adviesregeling (met bijlagen) ook het Bestuur van een organisatie voor kinderopvang worden gelezen.

² Het Universeel Systeem Berenschot is een van de meest toegepaste functiewaarderingssystemen in alle private en publieke sectoren in Nederland.

per functieniveau is als beleidsniveau het Q1/Q2-niveau³ van de referentiemarkt genomen, met een exponentiële opbouw van Q1 aan de onderzijde van de salarisstructuur naar Q2 aan de bovenzijde.

De keuze voor het Q1/Q2-niveau is gemaakt op basis van de volgende overwegingen. De beloningsverhoudingen moeten effectieve in-, door- en uitstroom van Raad van Bestuur- en directieleden mogelijk maken. De spreiding in functiezwaarden is echter dermate groot dat sprake is van navenante verschillen in benodigde managementcompetenties en de schaarste en uitwisselbaarheid daarvan.

Zware managementcompetenties, gerelateerd aan ondernemerschap, organisatieontwikkeling, positionering, marketing en stakeholdermanagement zijn schaars en niet specifiek organisatie/sectorspecifiek en worden derhalve relatief goed beloond. Dat impliceert dat voor de RvB/directie-functies van de hogere functiegroepen een andere arbeidsmarkt relevant is en dat deze markt juist wordt gerepresenteerd op het Q2-niveau.

Deze factoren en overwegingen hebben in mindere mate betrekking op de directie-RvB/directie-functies van de lagere functiegroepen hetgeen impliceert dat de druk op in- en uitstroom veel geringer is. Daarnaast is overwogen dat organisaties voor kinderopvang in hun hedendaagse verschijningsvorm, mate van professionaliteit, diensten-/productenportfolio en omvang relatief nieuwe spelers op de markt zijn en dat de hybride aard en maatschappelijke verantwoordelijkheid en het daarbij behorende ondernemerschap marktconform worden gehonoreerd op het gekozen beleidsniveau (op en) tussen Q1 en Q2.

Functiezwaarte-bepalende factoren

In de adviesregeling zijn drie (differentiërende) bepalende factoren opgenomen, die de zwaarte van de organisaties bepalen. Iedere factor heeft een schaal, die de opbouw in zwaarte weergeeft. De cumulatieve score op de drie factoren representeert de totale functiezwaarte van de organisatie. Om de functiezwaarte van de individuele RvB/directie-functie(s) te bepalen zijn twee factoren opgenomen die het bestuurs- en directiemodel representeren. De eerste is het bestuursmodel dat bepaalt wat de positie en handelingsruimte van de RvB/directie-functie(s) is en de tweede is het RvB/directie-model dat bepaalt wat de onderlinge verantwoordelijkheidsverdeling binnen de RvB/directie(functie) is.

Het resultaat is de functiezwaarte per individuele RvB-/directie-functie, uitgedrukt in een puntenscore. Deze puntenscore leidt tot een indeling in een functiegroep met bijbehorend maximumjaarinkomen.

³ In de beloningsdatabase van Berenschot zijn gegevens opgeslagen van functies en salarissen van organisaties uit alle sectoren van de 'BV Nederland'. Q1 (het 25^{ste} percentiel) van BV Nederland (de Nederlandse beloningsmarkt) betekent dat 75% van de salariswaarnemingen op het functieniveau hoger is en bij Q2 is dat 50% lager en 50% hoger.

Vaststelling van het individuele jaarinkomen

Indien de functie van een individueel RvB-/directielid na toepassing van de adviesregeling is ingedeeld in een functiegroep moet het actuele jaarinkomen worden bepaald ten opzichte van het maximumjaarinkomen van de functiegroep. Criteria die daarbij een rol spelen zijn huidig inkomen, leeftijd, ervaring(sjaren), aanstellingsperiode, rechtspositie, performance, beloningsverhoudingen binnen de RvB-/directie of de beloning bij een huidige werkgever (bij mogelijke indiensttreding bij de organisatie). Als bandbreedte voor de beloning adviseren wij 75% van het maximumjaarinkomen te hanteren als minimumniveau. De doorgroeisnelheid naar het maximum is eveneens afhankelijk van de eerder genoemde criteria, waarbij voor de doorloop van de totale bandbreedte van 75 naar 100% een termijn wordt geadviseerd tussen de 6 en 8 jaar. De maximum jaarinkomens zijn gebaseerd op een volledige werkweek.

Actualisering

Periodiek wordt door de Human Capital Group B.V. op basis van een toetsing aan de relevante markt een actualisering van het maximum jaarinkomen aan de bdKO verstrekt. Bijstellingen van de adviesregeling worden jaarlijks aan de leden toegezonden.

De bdKO adviseert haar leden nadrukkelijk de adviesregeling te volgen.

Voor vragen over de adviesregeling kunt u zich wenden tot het bureau van de bdKO via bureau@bdko.nl of www.bdko.nl

2. BEPALENDE FACTOREN VOOR DE FUNCTIEZWAARTE EN HONORERING

De zwaarte van de organisatie komt tot uitdrukking in drie bepalende factoren (zie onderstaande tabel). Voor elke factor is een weegfactor bepaald, die reeds in de bijbehorende puntenscores op iedere factor is verwerkt.

Bepalende factoren	Weegfactor
1. Omzet	50%
2. Totaal aantal personeelsleden (in FTE's)	30%
3. Portfolio	20%
	100%

De scores die kunnen worden behaald met de drie bepalende factoren voor de zwaarte van de organisatie treft u navolgend aan. Iedere factor bevat een aantal klassen, waarbij iedere klasse een bepaalde zwaarte heeft die is uitgedrukt in een aantal punten. Deze punten representeren de (functie)zwaarte die correleert met de vastgestelde functiezwaarte van het Universeel Systeem Berenschot. Op iedere factor kan slechts in een klasse worden gescoord.

Voor het bepalen van de zwaarte van de **individuele** RVB/directie-functie zijn twee factoren van belang. De eerste factor is de vraag van welk bestuursmodel sprake is en wat als gevolg daarvan de handelingsruimte van de RVB/directie-functie(s) in de organisatie is. De tweede factor is het RVB/directie-model dat bepaalt wat de onderlinge verantwoordelijkheidsverdeling binnen de RVB en de directie is. Deze twee factoren vormen mogelijke reductiefactoren op de organisatiescore..

De zwaarte van de individuele RVB/directie-functie, uitgedrukt in een puntenscore, bepaalt de indeling in één van de functiegroepen van de adviesregeling.

2.1 OMZET

Categorie	Omzet (€ miljoen)	Score
1	< 1	100
2	1 - 2.5	115
3	2.5 - 5	132
4	5 - 10	152
5	10 - 20	175
6	20 - 30	201
7	30 - 50	231
8	50 - 75	266
9	75 - 100	306
10	100 - 150	352
11	150 - 200	405
12	> 200	465

Omzet heeft betrekking op het totaal aan inkomende geldstromen van de organisatie dat in de jaarrekening is opgenomen.

2.2 TOTAAL AANTAL PERSONEELSLEDEN (FTE'S)

Het totaal aantal personeelsleden dat een dienstbetrekking bij de organisatie heeft, uitgedrukt in full time equivalents. De omvang van de organisatie uitgedrukt in fte's representeert, in samenhang met de breedte van de portfolio, de complexiteit van de inrichting en besturing van de organisatie. De operationalisatie van organisatieomvang in aantal fte's maakt tevens de onderlinge vergelijkbaarheid van alle soorten organisaties mogelijk.

Categorie	Totaal aantal personeelsleden (FTE's)	Score
1	< 20	121
2	20 - 60	139
3	60 - 200	160
4	200 - 600	184
5	600 - 2000	211
6	2000 - 6000	243
7	> 6000	280

2.3 PORTFOLIO

Categorie	Kernactiviteiten	Score
1	<ul style="list-style-type: none"> 1. Dagopvang 2. Buiten-, voor-, en tussenschoolse opvang 3. Gastouderopvang 	93
2	<ul style="list-style-type: none"> 1. Tussenschoolse opvang 2. Peuterspeelzaalwerk 3. Sociaal-cultureel werk 4. Opvang specifieke doelgroepen, met sociaal-medische indicatie en/of cursussen, trainingen en adviesdiensten, bijvoorbeeld gericht op inburgering en/of taalverwerving 	93

Portfolio heeft betrekking op de kernactiviteiten en producten/diensten van de organisatie. Deze factor representeert de diversiteit, complexiteit en context(specificiteit) van de organisatie en daarmee de zwaarte van de beleidsvorming, besturing en verantwoordelijkheid door en van de RvB/directie-functie. Er is sprake van twee categorieën kernactiviteiten die van verschillende aard en complexiteit zijn. Iedere organisatie scoort tenminste op categorie één, ook als niet alle daarin vermelde kernactiviteiten worden uitgevoerd. Categorie twee is van toepassing indien minimaal twee van de vier vermelde kernactiviteiten:

1. een wezenlijk aandeel in de portfolio van de organisatie vormen, te beoordelen aan de hand van de omzet/exploitatie en/of gedane investeringen in middelen, medewerkers en infrastructuur (bijvoorbeeld gebouwen en samenwerkingsverbanden);
2. structureel van aard zijn, te beoordelen aan meerjarige uitvoering en strategische doelstellingen terzake gericht op voortzetting van deze activiteiten, alsmede aan het potentieel afbreukrisico die deze activiteiten vormen voor de continuïteit van de organisatie.

Indien alleen categorie 1 van toepassing is, bedraagt de score 93 punten. Indien tevens categorie 2 van toepassing is, bedraagt de score over beide categorieën in totaal 186 punten.

2.4 BESTUURSMODEL

Nadat de zwaarte van de organisatie is vastgesteld, moet de functiezwaarte van de individuele RvB/directie-functie worden vastgesteld. Deze is allereerst afhankelijk van het bestuursmodel. Zoals in het begin van dit hoofdstuk is genoemd, moet deze factor worden gezien als mogelijke reductiefactor. Om te bepalen of, wanneer en hoe deze reductiefactor moet worden toegepast, moeten de onderstaande drie stappen achtereenvolgens worden doorlopen.

Stap 1: Op de totaalscore van de zwaartebepalende factoren wordt geen reductie toegepast, indien het bestuur van de organisatie functioneert volgens het Raad van Toezichtmodel (ook wel het zogenaamde 'commissarissenmodel' genoemd). In dit model zijn de leden van de RvB/directie statutair bestuurder en uit hoofde daarvan eindverantwoordelijk. De Raad van Toezicht/Raad van Commissarissen heeft een toezichthoudende functie.

Indien echter geen sprake is van een Raad van Toezicht-model, moeten de stappen 2 en 3 worden doorlopen:

Stap 2: Wanneer de (formele) eindverantwoordelijkheid niet bij de leden van de directie ligt, maar bij het 'formele' statutair bestuur, wordt op de totaalscore een reductie van 15% toegepast (bijvoorbeeld $452 - 15\% = 384$ punten).

Stap 3: Wanneer dat 'formele' statutaire bestuur (en dus niet de directie) ook daadwerkelijk opereert als behorend/uitvoerend bestuur, wordt op de totaalscore ontstaan na stap 2 nogmaals een reductie van 15% toegepast ($384 - 15\% = 327$ punten).

2.5 RVB/DIRECTIEMODEL

De functiezwaarte van de individuele RvB/directie-functie is verder afhankelijk van het RvB/directiemodel. Per model wordt aangegeven hoe aan de hand van de onderlinge verantwoordelijkheidsverdeling binnen de RVB/directie een reductie moet plaatsvinden op de totaalscore die is berekend op basis van de totaalscore na de stappen in paragraaf 2.4. Bij een RvB/directiemodel met een éénhoofdige RvB/directie vindt op de totale functiezwaarte van de RvB-/directiefunctie geen reductie plaats.

Eenhoofdige RvB/directie
100 %
Tweehoofdige collegiale RvB/directie
87 %
Driehoofdige collegiale RvB/directie
80 %
80 %
80 %
Meerhoofdige RvB/directie met voorzitter
Voorzitter 87 %
Leden 80 %
Meerhoofdige RvB/directie met een eindverantwoordelijke voorzitter
Voorzitter 92 %
Leden 80 %

De score van de individuele RvB-/directiefunctie wordt bepaald door het percentage te nemen van de totaalscore na toepassing van de eerste vier factoren. Uitgaande van het voorbeeld onder 2.4 van 327 punten zou de score van de individuele RvB-/directiefunctie bij het model met een eindverantwoordelijke voorzitter met leden (zoals bepaald in het bestuurs- of directiereglement) als volgt zijn:

1. de score van de functie voorzitter van de RvB/directie is 92% van 327 punten is 301 punten.
2. de score van de functie lid van de RvB/directie is 80% van 327 punten is 261 punten.

Enkele volledige scorevoorbeelden zijn als bijlage opgenomen.

3. TOEPASSING VAN DE ADVIESREGELING

De vastgestelde score voor de individuele RvB/directie-functie(s) na het toepassen van de vijf factoren leidt tot een indeling in een van de onderstaande functiegroepen.

Functiegroepen met groepsgrenzen in punten		Maximumjaarinkomens (€)*
	168	
A		€ 50.110
	193	
B		€ 57.340
	222	
C		€ 62.033
	256	
D		€ 71.866
	294	
E		€ 78.791
	338	
F		€ 87.283
	389	
G		€ 98.564
	447	
H		€ 107.658
	515	
I		€ 128.704
	592	
J		€ 160.482
	681	
K		€ 194.677
	783	
L		€ 210.953
	900	
M		€ 231.963
	1036	

BIJLAGE 1: OVERZICHT ACTUALISERING

In deze adviesregeling was 2007 het peiljaar voor de actualisering van de maximum jaarinkomens. Er heeft de volgende actualisering plaatsgevonden:

	A t/m F	G t/m M
2008	2,9%	3,4%
2009	2,6%	3,2%
2010	4,2%	3,8%
2011	3,7%	3,3%
2012	1,3%	1,9%
2013	1,74%	1,72%
2014	1,52%	1,61%
2015	1,12%	1,21%
2016	1,82%	1,78%
2017	1,59%	1,44%
2018	1,62%	1,74%

BIJLAGE 2: SCOREVOORBEELDEN

Organisatie 1		Score
1. Omzet	€ 2 mln	115
2. Totaal aantal personeelsleden (FTE's)	50	139
3. Portfolio	Categorie 1	93
Subtotaal		347
4. Bestuursmodel	Geen RvT-model en beherend bestuur = reductie van 2 x 15%	251
5. RvB-/directiemodel	Eenhoofdige RvB/directie	
Totaalscore en indeling		251 punten = functiegroep C

Organisatie 2		Score
1. Omzet	€ 35 mln	231
2. Totaal aantal personeelsleden (FTE's)	800	211
3. Portfolio	Categorie 1 en 2	186
Subtotaal		628
4. Bestuursmodel	Geen RvT-model = reductie van 15%	$628 - 15\% = 534$
5. RvB-/directiemodel	Tweehoofdige collegiale RvB/directie	$534 \times 87\% = 465$
Totaalscore en indeling		465 punten = functiegroep H

BIJLAGE 3: PERFORMANCE AFHANKELIJKE BELONING

De adviesregeling structureert de totstandkoming van het primaire inkomen volgens de gegeven definitie in de inleiding. Een van de belangrijkste uitgangspunten van de adviesregeling is dat deze marktconforme beloningsverhoudingen tot stand brengt die adequate in-, door- en uitstroom van RvB-/directieleden mogelijk maakt. Marktconforme beloningsverhoudingen impliceert eveneens dat de performance een rol mag spelen bij de bepaling van de (hoogte van de) beloning, tot uitdrukking komend in een vorm van performance afhankelijke (variabele) beloning. Deze performance kan ook tot uitdrukking worden gebracht in de snelheid van doorgroeien naar het norminkomen van de functiegroep waarin het RvB-/directielid is ingedeeld.

Performance afhankelijke (of resultaatafhankelijke) beloning beoogt meerdere doelen. Enkele daarvan zijn het motiveren van medewerkers, het focuseren en sturen van gedrag en resultaten en vanuit een bedrijfseconomische invalshoek het koppelen van bedrijfsresultaten aan de (arbeids)kosten.

In de meest gangbare opvatting is performance afhankelijke beloning een beloning(svorm) die wordt uitgekeerd indien vooraf overeengekomen prestaties zijn behaald. Deze afspraken kunnen op het niveau van een organisatie, een onderdeel of groep of individu worden afgesproken en bij realisatie wordt de overeengekomen beloning op het desbetreffende niveau uitgekeerd. Wij beperken ons hier tot een individuele vorm van prestatiebeloning; de (variabele) beloning gerelateerd aan de mate waarin vooraf overeengekomen doelen/prestatie maatstaven zijn behaald. Daarbij wordt vastgesteld bij welke mate van realisatie de bijbehorende beloning kan variëren. Dat impliceert dat het RvB-/directielid invloed heeft op de precieze hoogte van de uiteindelijke beloning en hierin moet ook het motiverende aspect van performance afhankelijke beloning worden gezien. In deze opvatting stimuleert deze vorm van beloning, ongeacht het functieniveau, een vorm van resultaatinspanning en het nemen van resultaatverantwoordelijkheid.

Het proces inzake het gebruik van deze vorm van beloning dient aan enkele condities te voldoen om effectief te zijn:

- De relatie tussen RvT/RvC en RvB/directie moet helder zijn en de doelen moeten helder en meetbaar zijn geformuleerd.
- De doelen moeten bij voorkeur voortkomen uit het primaire proces van de organisatie.
- De doelen moeten bijdragen aan performanceverbetering (van de organisatie).
- De doelen moeten onderling niet conflicterend zijn en niet conflicteren met andere belangen van de organisatie.
- De resultaten moeten het resultaat van eigen handelen van het management zijn.
- De relatie tussen de mate van realisatie en de hoogte van de beloning moet vooraf helder zijn.

Organisaties waarbij performancesturing een sleutelproces is voor het voortbestaan, sturen op performance-indicatoren die:

- direct zijn gerelateerd aan het primaire proces en klanten/afnemers
- direct zijn gerelateerd aan de financiële positie
- direct zijn gerelateerd aan de bedrijfsvoering.

De keuze voor de indicatoren is afhankelijk van de organisatiestrategie en de situatie waarin de organisatie zich op dat moment bevindt. Iedere organisatie zal in dit opzicht eigen keuzen moeten maken, afhankelijk van specifieke kritische succesfactoren.

Organisaties voor kinderopvang die de adviesregeling toepassen, zouden afspraken op (een of enkele van) de volgende prestatie-indicatoren kunnen maken:

- Verbreding van de port folio
- Verbetering van de dienstverlening aan klanten
- Klanttevredenheid
- Marktaandeel
- Financiële ratio's als winst, solvabiliteit etc.
- Corporate image bij de (belangrijke) stakeholders.

Als indicaties voor de hoogte van het performance afhankelijke deel willen wij de volgende indicaties geven, die zijn gebaseerd op de vastgestelde functieniveaus van de adviesregeling en de bijbehorende beloningshoogten in de referentiemarkt. De performance afhankelijke beloning wordt uitgedrukt in een percentage van het feitelijke vaste inkomen van het RvB-/directielid. De bandbreedte geeft de nominale percentages weer bij een 'at target performance', afhankelijk van de zwaarte en impact van de afspraken. Indien afspraken worden gemaakt ten aanzien van performance (resultaten) kan worden overwogen om de realisatie daarvan tot uitdrukking te laten komen in een variabele beloningsvorm (een bonus) en daarbij aan te sluiten bij de onderstaande aan functieniveaus gekoppelde bandbreedtes.

Functiegroepen	Bandbreedte performance afhankelijke beloning
A tot en met D	4-7%
E tot en met I	6- 12%
J tot en met M	9-16%