

# Salarismeetlat voor de directie

**Eerst was er alleen de cao, nu zijn er twee adviesregelingen voor de beloning van directeuren in de kinderopvang. Hoewel twee: De ene borduurt voort op de andere. Het belangrijkste is dat raden van toezicht zelf blijven nadenken over de beloning, vindt de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Kinderopvang.**

Astrid van de Weijenberg

**W**at verdient een directeur in de kinderopvang? Tot voor kort moesten raden van toezicht en hun directeuren het antwoord vinden in het cao-boekje, met daarin een maximumsalaris van 79.900 euro (het maximumjaarinkomen in functiegroep 15). Dit is voor veel directeuren en raden van toezicht overzichtelijk en afdoende, maar niet iedereen was er tevreden mee. Bij de grotere organisaties is dit het salarisniveau dat past bij de functie van regiomanager. En grote organisaties komen er steeds meer in de kinderopvang, door fusies en overnames. Daarmee neemt de complexiteit en de verantwoordelijkheid toe.

## Objectief vaststellen

Daar hoort een andere – meer marktconforme – beloning bij, vindt de Beroepsvereniging Directeuren Kinderopvang (bdKO). Zij ontwierp daarom een adviesregeling voor de primaire beloning van raden van bestuur en directies van organisaties voor kinderopvang. Deze regeling verscheen in 2007 en is bedoeld als ondersteuning van de directeur of bestuurder 'bij het op objectieve wijze vaststellen van een passend inkomen met de raad van toezicht', schrijft de bdKO.



Bij die 'objectieve wijze' zette de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Kinderopvang (NVTK) haar vraagtekens. Weliswaar heeft de bdKO Berenschot ingehuurd als onafhankelijk expert op het gebied van beloningsregelingen, het blijft vreemd dat een dergelijke adviesregeling gemaakt wordt door een directeurenvereniging, vindt de NVTK. Directeuren stellen op deze manier hun eigen salarisregeling op. Edo de Vette, bestuurlid van de NVTK en toezichthouder bij Speelwerk in Meppel, heeft er overigens begrip voor dat het zo gelopen is. Toen de bdKO met het onderwerp aan de slag ging, was de NVTK nog in de oprichtingsfa-

se. De Vette: 'We wilden er ook zelf nog wat van mogen vinden. Natuurlijk hebben we de adviesregeling van de bdKO meegenomen. Als het goed is, is het goed. Maar we wilden het wel zelfstandig kunnen bekijken.' Een commissie van de NVTK onder leiding van Ko de Ridder, hoogleraar Bestuurskunde in Groningen, ging ermee aan de slag en kwam vorig jaar met het eindrapport.

## Niet zomaar opplussen

Jacob Boskma, bestuurder bij de SWKgroep en bestuurslid bij de bdKO, kan zich wel vinden in de NVTK-adviesregeling. 'Ik denk dat de NVTK daarmee laat zien dat ze de bdKO-regeling een goede rege-

ling vindt. Ze voegt alleen wat toe.' Boskma wijst erop dat de bdKO voornamelijk kijkt naar de zwaarte van de functie (op basis van onder meer omzet en aantal personeelsleden) en de NVTK daarnaast nog meer de persoon en zijn functioneren mee laat wegen. De NVTK adviseert een deel van het salaris afhankelijk te maken van vooraf afgesproken resultaten. Daarbij wil deze vereniging het basissalaris niet zomaar opplussen naar 110 of 120 procent, maar adviseert ze om bijvoorbeeld negentig procent van het bdKO-salaris te nemen en daar bovenop een bonus van tien tot twintig procent te zetten. De NVTK evalueert in haar handreiking de bdKO-regeling, maar spreekt daar geen hard oordeel over uit. Wel noemt de NVTK het subjectief dat Berenschot de BV Nederland als referentiemarkt gebruikt om te bepalen wat een marktconform salaris is. Berenschot gebruikt haar databank met een groot aantal functies uit vijf markten: industrie, handel, zakelijke dienstverlening, overheid, collectieve sector en de algemene beloningsmarkt.

### Referentiemarkt

Ook de zware invloed van de omvang van de organisatie op de beloning is een keuze die de NVTK misschien niet wil maken. De Vette: 'Je zou in plaats van de



BV Nederland ook een aanpalende sector, zoals welzijn, zorg of woningcorporaties, als referentiemarkt kunnen nemen. Maar wij willen niet normatief zijn, wij willen niet zeggen dat de salarissen veel te hoog zijn. Dat laten we over aan de raad van toezicht. Zij moet bepalen of de betreffende organisatie meer tot de vrije markt of tot de collectieve sector behoort.'

Boskma zegt dat de bdKO geen marktconforme, maar een realistische regeling wil. 'Daarom gaan wij heel bewust in het eerste kwartiel zitten.' Dat wil zeggen dat 75 tot 50 procent van de salarissen op dit functieniveau in Nederland hoger is.

Daarmee zit de bdKO heel dicht bij de cao. Boskma merkt dat de regeling in de praktijk heel goed werkt. Boskma gebruikt hem ook voor het vaststellen van de salarissen van directeurs van werkmaatschappijen. Anderzijds hoort hij ook van kleinere organisaties die nog steeds liever aansluiten bij de cao. Deze organisaties vinden één keer per jaar indiceren voldoende en kunnen dat ook beter uitleggen aan de achterban.

### Het blijven adviezen

Zowel Boskma als De Vette benadrukken dat beide regelingen adviezen zijn. De Vette: 'Het gaat erom dat de raad van toezicht het vraagstuk op tafel legt. Pro-actief, voordat de directeur met het bdKO-boekje zwaait. Beide partijen moeten beargumenteerd aangeven welke markt ze kiezen als referentiemarkt.' Wel meent De Vette dat een bestuurder van een kinderopvangorganisatie, die toch deels een maatschappelijke organisatie is en niet geheel door de markt bepaald wordt, niet meer zou mogen verdienen dan de Balenende-norm. De NVTK schrijft overigens dat ze geen organisaties heeft kunnen vinden waarbij dit het geval is.

Zowel de bdKO als de NVTK vinden transparantie belangrijk, al erkent Edo de Vette dat transparantie een prijsopdrijvend effect kan hebben. 'Dat hebben we de afgelopen jaren in de hele maatschappij gezien. Ook directeurs in de kinderopvang kunnen nu gemakkelijker naar hun toezichthouders stappen met de mededelingen dat ze veel meer mogen verdienen.'

Daarom legt de NVTK ook een grote verantwoordelijkheid bij de toezichthouders. 'Die moet een tegenkracht kunnen organiseren: tegenargumenten hebben en goed nadenken over de beloning. Dan kun je ook uitleggen aan de buitenwacht waarom een hoog salaris misschien toch gerechtvaardigd is.'

### Knelpunt

Maar hebben de toezichthouders de capaciteiten hiervoor? Zelfs doorgewinterde commissarissen in de top van het bedrijfsleven hebben de exorbitante salaris- en bonusregelingen van de afgelopen jaren niet kunnen tegenhouden. En het toezicht in de kinderopvang loopt qua professionaliteit nog steeds achter op het bedrijfsleven. De Vette ziet daar inderdaad een knelpunt, maar vindt dat het toezicht de laatste jaren steeds beter wordt. 'Daarom hebben we als NVTK ook een beloningsregeling voor toezichthouders opgesteld. Toezicht bij grote organisaties is geen vrijwilligerwerk. Daar moet tijd en energie in gestoken worden.'

Zowel de bdKO als de NVTK benadrukken dat zij er zijn om toezichthouders en bestuurders te ondersteunen op dit gebied, door middel van hun publicaties, workshops, maar ook door een persoonlijk gesprek. 'Zet er maar bij dat toezichthouders ons altijd kunnen bellen', zegt De Vette. ◀