



DIRECTIEBELONING



Directiebeloning

Inleiding

In dit document zijn de volgende zaken opgenomen voor de functie van directeur/ directeur-bestuurder:

- het functieprofiel,
- de indelingsmatrix;
- en de bijbehorende beloning;
- een voorbeeld.

Dit instrument is opgesteld omdat de WOS de afgelopen jaren herhaaldelijk door haar leden werd verzocht om handvatten te bieden om de beloning van een directeur/ directeur-bestuurder vast te kunnen stellen. Om in deze behoeften te voorzien, heeft de WOS een extern adviesbureau (EVZ organisatie-advies) opdracht gegeven om hiervoor een instrument te ontwikkelen.

Dit instrument biedt leden van een RvT/ bestuur niet alleen houvast bij het vaststellen van de beloning voor een (toekomstig) directeur of directeur-bestuurder, maar kan ook als basis dienen voor het werving- en selectieproces (vacaturetekst) of de beoordeling van een directeur/directeur-bestuurder. De inhoud van het instrument is opgesteld in samenwerking met directeuren/directeur-bestuurders van verschillende sportorganisaties (klein-middel-groot) en de bestuursleden/ leden RvT hebben in een klankbordgroep naar de gebruiksvriendelijkheid en beloning gekeken.

Advies (geen verplichting)

De functie van directeur/directeur-bestuurder is conform art. 1 onder p. geen onderdeel van de Cao Sport. Toch kan er de behoefte bestaan aan houvast en kaders; daartoe is dit instrument opgesteld. Let wel: Dit instrument dient als hulpmiddel en van dit model kan dan ook door een RvT/bestuur worden afgeweken.

Bij het vaststellen van de beloning van een directeur/directeur-bestuurder zijn niet alleen de indelingsmatrix en de bijhorende beloning van belang, de volgende factoren zijn eveneens van belang:

- de beschikbare financiële ruimte van de organisatie;
- de situatie op de arbeidsmarkt (aantal beschikbare kandidaten);
- de achtergrond van de kandidaat (afkomstig uit het bedrijfsleven of uit de sport?).

Leeswijzer

<i>Onderdeel</i>	<i>Pagina</i>
1. Functieprofiel	3
2. Indelingsmatrix	5
3. Beloning	7
4. Voorbeeld	8

Ondersteuning en advies

Mocht u vragen hebben, een aanvullende behoefte hebben op dit thema of advies/ondersteuning wensen? Neem gerust contact op via info@sportwerkgever.nl.

Directiebeloning

1. FUNCTIEPROFIEL

De directeur/directeur-bestuurder is verantwoordelijk voor initiëring, ontwikkeling, realisatie en verantwoording van beleid, (strategische) doelstellingen, creëren van randvoorwaarden en de dagelijkse leiding van de werkorganisatie. Afhankelijk van het gehanteerde governance-model ligt (eind)verantwoordelijk en verantwoording t.a.v. beleid- en planvorming in meer of mindere mate bij de directeur-bestuurder dan wel bij het bestuur (op afstand).

De directeur-bestuurder is eindverantwoordelijk voor alle aspecten binnen de bedrijfsvoering (o.a. financieel, juridisch, commercieel) door realisatie van het door de Raad van Toezicht geaccordeerde beleid.

De directeur (met een bestuur op afstand) voert op basis van gedelegeerd mandaat werkzaamheden uit en adviseert het bestuur in het nemen van strategische besluiten die in lijn liggen met het ideaal en de kernwaarden van de organisatie.

De directeur/directeur-bestuurder herkent in samenspraak en samenwerking met de organisatie nieuwe, vooruitstrevende ideeën en mogelijkheden die helpen de missie, doelstellingen en de kernwaarden van de organisatie te realiseren, agendeert deze op het juiste moment in de besluitvorming, zet de gewenste beweging in gang, zorgt ervoor dat deze in lijn is en blijft met de strategische koers en gestelde doelen en borgt in zijn/haar handelen het voortbestaan van de organisatie. De directeur/directeur-bestuurder is ook mede het gezicht van de organisatie, zowel binnen als buiten de organisatie. Hij/zij onderhoudt samen met bestuursleden, leden van RvT contacten, met strategisch belangrijke netwerkpartners zowel op nationaal als internationaal niveau en weet op het juiste moment zijn/haar netwerk in te zetten om de strategie en doelen te realiseren.

Resultaatprofiel

TOEGEVOEGDE WAARDE	RESULTAATINDICATOREN KPI'S
<p>Missie, strategie en planvorming Als voorzitter/eindverantwoordelijke (van directie- en MT-team) is richting gegeven aan het proces van menings- en besluitvorming, beeldvorming over de missie, strategie van de organisatie als geheel en de doorvertaling daarvan naar strategische beleids- en langetermijn-(financiële-)planvorming met betrokkenheid en draagvlak bij bestuur/RvT. Aansluitend hierop is het tactisch beleid vormgegeven door de vastgestelde (organisatie)doelstellingen te vertalen naar resultaten, begroting, investeringen, bezetting, middelen e.d., maar ook ontwikkeling en optimalisatie/innovatie van producten en dienstverlening.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - aansluitend op strategische ontwikkelingen (economisch, maatschappelijk, sociaal, sporttechnisch); - effectieve besluitvorming; - aansluitend op strategie en doelen organisatie; - draagvlak/acceptatie bij directie, management en bestuur/RvT en organisatie.
<p>Realisatie doelen De beoogde resultaten van de gehele organisatie zijn gerealiseerd o.a. door aansturing van strategische en organisatie-brede projecten en (verander)programma's; bij (dreigende) afwijkingen is tijdig besloten over de noodzakelijke bijsturing, bestuur/RvT zijn hierover tijdig geïnformeerd.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - realisatie strategische, sporttechnische, operationele, financiële en commerciële doelen en projecten/programma's. - effectieve sturing en bijsturing van het proces - effectieve informatie-uitwisseling met bestuur/RvT.
<p>Leiderschap en goed werkgeverschap Er is effectief sturing gegeven aan de interne organisatie, de medewerkers en de vrijwilligersorganisatie, zodanig dat gewenste good governance, sociale klimaat, cultuur en duurzame inzetbaarheid worden gerealiseerd en medewerkers zich persoonlijke ontwikkelen, zich betrokken voelen bij de organisatie en sprake is van in- en externe mobiliteit van medewerkers.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - realisatie gewenst werkklimaat; - betrokkenheid, beleving medewerkers; - naleving kernwaarden, cultuur.
<p>Netwerk, relatiebeheer & allianties Een netwerk van leden, (politieke) stakeholders en gerelateerde (inter)nationale organisaties is opgebouwd en onderhouden, zodat de belangen van de organisatie/leden effectief zijn uitgedragen en behartigd richting politieke, maatschappelijke en commerciële partners en stakeholders, en waarbij de gewenste profilering en beeldvorming van de organisatie is gerealiseerd en de vertegenwoordiging/deelname aan evenementen/platforms en de externe profilering (van de leden) zijn veiliggesteld In de samenwerking met in- en externe partijen zijn op strategisch niveau plannen afgestemd, afspraken gemaakt, allianties aangegaan voor het realiseren van de strategische doelen, resultaten en veranderingen met inzet, bijdragen en acceptatie van in- en extern betrokkenen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - kwaliteit en effectiviteit van netwerk en dienstverlening; - invloed op (strategische) besluitvorming bij netwerkpartners; - draagvlak/acceptatie bij relaties voor standpunten, plannen, voorstellen. - mate van) toegankelijkheid netwerk; - juiste contactfrequentie met stakeholders; - juiste verhouding in halen en brengen van informatie.
<p>Organisatie-inrichting (structuur, cultuur, processen) De organisatie en interne afdelingen zijn wat betreft structuur, bezetting, cultuur, procedures, processen en middelen toegerust op de realisatie van de doelstellingen en veranderingen, zodat de inspanningen op de meest efficiënte en effectieve wijze plaatsvinden. En zijn wendbaar bij verandering van (tijdelijke) financiële stromen (o.a. projectsubsidies).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - effectiviteit veranderingen; - bekendheid procedures/kaders bij alle betrokkenen; - inzicht in (ontwikkeling van) personeelskosten.

Directiebeloning

<p>Ondernemerschap In- en externe ontwikkelingen binnen de sportbranche dan wel gewijzigde wensen en behoeften van leden en stakeholders zijn gesignaleerd en mogelijkheden t.a.v. aanvullende, nieuwe product- en dienstverleningsconcepten geanalyseerd en onderzocht, resulterend in concrete businesscases en projectplannen, rekening houdend met de mogelijke (financiële) risico's en (on)zekerheden etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - in aansluiting op (latente) behoefte in- en externe ontwikkelingen, leden, stakeholders; - in aansluiting op strategie, beleid en (commerciële) doelstellingen; - beoordeling businesscases; - verantwoorde keuzes t.a.v. (financiële) risico's en (on)zekerheden.
<p>Besluitvorming, evaluatie en verantwoording Bij het bestuur/RvT en leden is draagvlak en acceptatie voor plannen en voorgenomen besluiten, alsmede de evaluatie en verantwoording van resultaten onder andere door actieve bijdrage aan/inbreng in ledenraad/ALV (toelichting op projecten/plannen etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - effectieve samenwerking met bestuur, leden en stakeholders (o.m. ALV); - draagvlak, acceptatie voor plannen en resultaten bij bestuur, leden en stakeholders en medewerkers organisatie; - tevredenheid bestuur/Rvt, leden en stakeholders.
<p>Financiële vastlegging en verantwoording Er is inzicht in de financiële positie en (tussentijdse) resultaten van de organisatie, op basis waarvan periodiek en jaarlijks in- en extern financiële verantwoording plaatsvindt aan o.a. leden(raad)/RvT, subsidieverstrekkers, sponsors etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - betrouwbaarheid, actualiteit van de financiële administratie; - beschikbaarheid en acceptatie verslaglegging/verantwoording in- en extern; - basis voor evaluatie en bijstelling beleid; - inzicht in (ontwikkeling) solvabiliteits- en liquiditeitspositie;
<p>Randvoorwaarden, risicobeheersing De organisatie beschikt over de randvoorwaarden (processen, procedures, middelen, systemen, bezetting e.d.) voor het realiseren van de toegevoegde waarde van de organisatie als geheel. (Financiële en juridische) risico's in de bedrijfsvoering zijn beheerst.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - mate waarin risico's zijn gedefinieerd en afgedekt; - aard/omvang procesverstoringen, ineffectiviteit, inefficiëntie e.d. door ontbreken randvoorwaarden; - effectieve afhandeling van (dreigende) issues.

Competentieprofiel

COMPETENTIES EN GEDRAGSVORBEELDEN	
<p>Besluitvaardigheid Op het juiste moment beslissingen nemen en standpunten innemen en zich hieraan committeren door ze uit te spreken en/of ernaar te handelen. Ook wanneer zaken onzeker zijn of risico's inhouden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - neemt besluiten, ook als niet alle gewenste informatie beschikbaar is; weet wanneer informatie toereikend is om een verantwoord besluit te nemen; - onderneemt acties om het genomen besluit te effectueren; - houdt zichzelf en anderen aan een besluit; - is een snelle denker en ziet oorzaak en gevolg van beslissingen; - kan knopen doorhakken zonder zorgvuldigheid uit het oog te verliezen.
<p>Leidinggeven Richting en sturing geven aan een medewerkers. Samenwerkingsverbanden stimuleren, tot stand brengen en handhaven om een beoogd doel te bereiken.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - organiseert een effectieve samenwerking binnen de organisatie; - draagt zorg voor inspirerende werkcultuur; - organiseert besluitvorming zodanig dat iedereen zijn bijdrage kan/moet leveren en er draagvlak ontstaat; - inspireert en overbrugt belangentegenstellingen binnen de eigen afdeling(en); - geeft duidelijk aan wat hij/zij van mensen verwacht en spreekt medewerkers aan op resultaten en wijze van functioneren; - spreekt waardering uit voor medewerkers, motiveert ze in hun werk.
<p>Omgevingsbewustzijn Laten blijken goed geïnformeerd te zijn over ontwikkelingen en/of andere omgevingsfactoren. Onderlinge (politieke) verhoudingen binnen en buiten een organisatie erkennen en deze kennis effectief benutten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - is op de hoogte van belangrijke ontwikkelingen bij leden; - interpreteert externe ontwikkelingen in relatie tot de eigen organisatie; - weet welke consequenties beslissingen en/of wijzigingen in werkwijzen hebben voor zowel de eigen organisatie als voor de leden en weet dit op een goede manier over te brengen; - onderkent mogelijke gevoeligheden die spelen onder leden en weet hierop te anticiperen.
<p>Ondernemerschap Signaleren van zakelijke mogelijkheden, deze zelf actief beïnvloeden en daarbij verantwoorde risico's durven nemen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - vertaalt ontwikkelingen in de omgeving naar nieuwe mogelijkheden voor de eigen organisatie; - houdt rekening met zowel kosten als baten en bewaakt budgetten en werkprocessen; - bepaalt op eigen kracht, op basis van eigen verbeeldingskracht en inzicht, welke richting hij uit moet gaan.
<p>Visie ontwikkelen In hoofdlijnen de richting aangeven waarin te bewegen. De doelstellingen voor het langetermijnbeleid formuleren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - geeft de betekenis aan van externe en interne ontwikkelingen voor het te voeren beleid; - heeft een duidelijke langetermijn-doel en een scenario om hier te komen; - denkt een aantal stappen vooruit; - toont aan kansen en mogelijkheden op de lange termijn te zien, alsmede de weg die hier naartoe kan leiden.

Directiebeloning

<p>Visie uitdragen De richting waarin de organisatie zal gaan en de doelen die worden nagestreefd op een aansprekende wijze overbrengen en er draagvlak voor creëren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - zet voor zowel leden, als in- als externe partijen een helder toekomstbeeld van de werkorganisatie uiteen; - motiveert en stimuleert anderen om vanuit de visie en doelen van de organisatie te denken en werken; - weet strategische doelen op heldere wijze in de plannen van de eigen afdeling(en) te vertalen en leden hierbij te betrekken.
--	--

2. INDELINGSMATRIX

De sportsector kent een grote diversiteit aan organisaties in omvang, complexiteit, activiteiten, inrichting en het governance-model. Om tot een indeling van de functie van directeur/directeur-bestuurder te komen is daarom gekozen voor een indelingsmodel waarmee op basis van niveau-onderscheidende kenmerken in een aantal stappen het functieniveau van de directeur/directeur-bestuurder kan worden bepaald. Dit functieniveau kent zeven varianten: I tot en met VII.

De indeling vindt plaats aan de hand van de volgende kenmerken:

- omvang/inrichting van organisatie: drie varianten;
- activiteiten van de organisatie: twee varianten;
- impact van organisatie en stakeholdermanagement: twee varianten;
- governance-model / verantwoordelijkheid: drie varianten.

In een aantal stappen wordt de combinatie van de kenmerken vastgesteld, wat leidt tot een van de zeven functieniveaus.

Stap 1

Bepaal de omvang/inrichting van de organisatie, a, b of c, aan de hand van onderstaande tabel. Onthoud de letter.

Kenmerk: Omvang/inrichting van organisatie		
a	b	c
<ul style="list-style-type: none"> - organisatie van beperkte omvang (ca. 15 fte, medewerkers); - organisatie kenmerkt zich door een beperkt aantal activiteiten; - deel van werkzaamheden door externe partij/ samenwerkingspartner uitgevoerd. 	<ul style="list-style-type: none"> - organisatie van gemiddelde omvang (ca. 15 – 50 fte, medewerkers); - organisatie en afdelingen/ teams kenmerken zich door relatief homogene activiteiten, projecten, programma's en daarmee relatief beperkte verscheidenheid aan functies. 	<ul style="list-style-type: none"> - organisatie van grote omvang (> 50 fte, medewerkers); - organisatie en afdelingen/ teams kenmerken zich door heterogene activiteiten, projecten, programma's en daarmee een grote verscheidenheid aan functies.

Stap 2

Bepaal de activiteiten van de organisatie, 1 of 2, aan de hand van onderstaande tabel. Onthoud ook dit cijfer.

Kenmerk: Activiteiten van de organisatie	
1	2
<ul style="list-style-type: none"> - aangesloten verenigingen en/of sporters faciliteren op het gebied van competitie, accommodatie, opleiding, promotie van de sport, sportontwikkeling (breedtesport); - of - versterken van de (lokale/regionale/provinciale) sport- en beweeginfrastructuur voor de georganiseerde en ongeorganiseerde sporter door het bieden van advisering, (maatschappelijke) projecten, ondersteuning, uitvoering. 	<p>Aanvullend op 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> - behartigen van de belangen van de topsport ten behoeve van uitzendingen naar EK's, WK's en Olympische spelen; <p>en/of</p> <ul style="list-style-type: none"> - organisatie kent naast eigen activiteiten ook nog enkele aanpalende organisaties/ stichtingen waarvoor operationele/financiële verantwoordelijkheid wordt gedragen.

Stap 3

Zoek in de matrix tot welke combinatie de gekozen varianten bij stap 1 en 2 leiden. Onthoud nu de letter van het resultaat.

STAP 1	STAP 2	RESULTAAT 3
a	1	A
a	2	B
b	1	B
b	2	C
c	1	C
c	2	D

Directiebeloning

Stap 4

Bepaal de impact van de organisatie, a of b, aan de hand van onderstaande tabel. Onthoud ook deze letter.

Kenmerk: Impact van organisatie en stakeholdermanagement	
a	b
<ul style="list-style-type: none"> - impact van handelen van invloed op eigen organisatie en lokaal betrokken partijen; - stakeholdermanagement vooral gericht op inhoudelijke afstemming en uitwisseling van informatie, plannen bij leden(raad)/ALV, er is in beperkte mate sprake van (politieke) invalshoeken. 	<ul style="list-style-type: none"> - impact van activiteiten en resultaten van organisatie van invloed op eigen organisatie en de profilering/imago van de sport(sector), (inter)nationale organisaties, allianties; - stakeholdermanagement met in- en externe stakeholders, op management- en directieniveau maar ook bij ledenraad/ALV, waarbij sprake is van tegengestelde belangen en (politieke) invalshoeken en dus het samenspel met bestuur/RvT en leden, het nemen van stelling en beïnvloeden van stakeholders/leden een wezenlijk onderdeel is in het proces om de positie en belangen van de organisatie te behartigen.

Stap 5

Zoek in de matrix tot welke combinatie de gekozen varianten bij stap 1 en 2 leiden. Onthoud nu het cijfer van deze tussenstap.

RESULTAAT 3	STAP 4	RESULTAAT 5
A	a	1
A	b	2
B	a	2
B	b	3
C	a	3
C	b	4
D	a	4
D	b	5

Stap 6

Bepaal het governance-model van de organisatie, a, b of c aan de hand van onderstaande tabel. Onthoud ook deze letter.

Kenmerk: Governance-model / verantwoordelijkheid		
a	b	c
<ul style="list-style-type: none"> - er is sprake van een dagelijks bestuur dat rechtstreeks invloed uitoefent op de dagelijkse processen en activiteiten (beleidsvormend én uitvoerend); - heeft adviserende rol richting bestuur. 	<ul style="list-style-type: none"> - er is sprake van een bestuur op afstand / op hoofdlijnen (beleidsvormend); - in de rol van gemandateerd directeur bevoegd om uit naam van bestuur besluiten te nemen. 	<ul style="list-style-type: none"> - er is sprake van een RvC/RvT; - die te typeren is als 'toezichhoudend' en als zodanig kaderstellend is voor de directeur-bestuurder.

Stap 7

Zoek in de matrix tot welke combinatie de gekozen variant bij stap 6, in combinatie met het resultaat van 5, leidt.

Dit is het niveau van de functie. In de kolom ernaast staat de bijbehorende functiegroep.

RESULTAAT 5	STAP 6	NIVEAU	FUNCTIEGROEP	SALARISGROEP
1	a	I	X	A
1	b	II	X+1	B
1	c	III	X+2	C
2	a	II	X+1	B
2	b	III	X+2	C
2	c	IV	X+3	D
3	a	III	X+2	C
3	b	IV	X+3	D
3	c	V	X+4	E
4	a	IV	X+3	D
4	b	V	X+4	E
4	c	VI	X+5	F
5	a	V	X+4	E
5	b	VI	X+5	F
5	c	VII	X+6	G

Directiebeloning

3. BELONING

Totstandkoming beloning

- Op basis van de functie-inhoud, zoals beschreven in de indelingsmatrix, zijn we gekomen tot een indeling waarbij de uitkomst 'x' overeenkomt met functiegroep A;
- dit resulteert in een salarishuis met de schalen A t/m G (x tot en met x + 6);
- de bedragen zijn tot stand gekomen door extrapolatie;
- de minimum- en de maximumbedragen kennen een toenemende progressie (= het verschil tussen de beloningshoogte van een schaal ten opzichte van een opvolgende salarisschaal).

Uitgangspunten bandbreedte beloning

- voor de salarisschaal G is de WNT-norm 2022 als uitgangspunt genomen gezien het feit dat het hier om een functie gaat binnen de non-profitsector. Hierbij is het brutomaandbedrag 20% lager vastgesteld zodat, conform de richtlijnen van de WNT-norm, ruimte is voor alle (aanvullende) beloningscomponenten;

schaal*	A	B	C	D	E	F	G
minimum	€ 4.665	€ 5.368	€ 5.910	€ 6.537	€ 7.275	€ 8.148	€ 9.183
maximum	€ 6.480	€ 7.616	€ 8.385	€ 9.299	€ 10.397	€ 11.727	€ 13.264

Directiebeloning

4. VOORBEELD

Hieronder beschrijven we een voorbeeld van het gebruik van de indelingsmatrix.

Directeur Piet is werkzaam binnen een sportservicepunt van een grote gemeente. Dit sportservicepunt zet zich in voor plm. 200 verenigingen die zijn gevestigd in de gemeente. De organisatie ondersteunt lokale sportorganisaties op het gebied van verenigings-ondersteuning, accommodatie, opleiding, promotie van de sport en sportontwikkeling (breedtesport) en is betrokken bij topsport en talentontwikkeling en diverse kleine en grote sportevenementen.

In totaal zijn ongeveer 50 medewerkers werkzaam bij het sportservicepunt. Het sportservicepunt besteedt continu aandacht aan het versterken van het lokale sportaanbod en het onder de aandacht brengen van lokale evenementen e.d.

Stap 1

Bepaal de omvang/inrichting van de organisatie, a, b of c, aan de hand van onderstaande tabel. Onthoud de letter.

Kenmerk: Omvang/inrichting van organisatie		
a	b	c
<ul style="list-style-type: none"> - organisatie van beperkte omvang (ca. 15 fte, medewerkers); - organisatie kenmerkt zich door een beperkt aantal activiteiten; - deel van werkzaamheden door externe partij/ samenwerkingspartner uitgevoerd. 	<ul style="list-style-type: none"> - organisatie van gemiddelde omvang (ca. 15 – 50 fte, medewerkers); - organisatie en afdelingen/ teams kenmerken zich door relatief homogene activiteiten, projecten, programma's en daarmee relatief beperkte verscheidenheid aan functies. 	<ul style="list-style-type: none"> - organisatie van grote omvang (> 50 fte, medewerkers); - organisatie en afdelingen/ teams kenmerken zich door heterogene activiteiten, projecten, programma's en daarmee een grote verscheidenheid aan functies.

Stap 2

Bepaal de activiteiten van de organisatie, 1 of 2, aan de hand van onderstaande tabel. Onthoud ook dit cijfer.

Kenmerk: Activiteiten van de organisatie	
1	2
<ul style="list-style-type: none"> - aangesloten verenigingen en/of sporters faciliteren op het gebied van competitie, accommodatie, opleiding, promotie van de sport, sportontwikkeling (breedtesport); <p>of</p> <ul style="list-style-type: none"> - versterken van de (lokale/regionale/provinciale) sport- en beweeginfrastructuur voor de georganiseerde en ongeorganiseerde sporter door het bieden van advisering, (maatschappelijke) projecten, ondersteuning, uitvoering. 	<p>Aanvullend op 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> - behartigen van de belangen van de topsport ten behoeve van uitzendingen naar EK's, WK's en Olympische spelen; <p>en/of</p> <ul style="list-style-type: none"> - organisatie kent naast eigen activiteiten ook nog enkele aanpalende organisaties/ stichtingen waarvoor operationele/financiële verantwoordelijkheid wordt gedragen.

Stap 3

Zoek in de matrix tot welke combinatie de gekozen varianten bij stap 1 en 2 leiden. Onthoud nu de letter van het resultaat.

STAP 1	STAP 2	RESULTAAT 3
a	1	A
a	2	B
b	1	B
b	2	C
c	1	C
c	2	D

Directiebeloning

Stap 4

Bepaal de impact van de organisatie, a of b, aan de hand van onderstaande tabel. Onthoud ook deze letter.

Kenmerk: Impact van organisatie en stakeholdermanagement	
a	b
<ul style="list-style-type: none"> - impact van handelen van invloed op eigen organisatie en lokaal betrokken partijen; - stakeholdermanagement vooral gericht op inhoudelijke afstemming en uitwisseling van informatie, plannen bij leden(raad)/ALV, er is in beperkte mate sprake van (politieke) invalshoeken. 	<ul style="list-style-type: none"> - impact van activiteiten en resultaten van organisatie van invloed op eigen organisatie en de profilering/imago van de sport(sector), (inter)nationale organisaties, allianties; - stakeholdermanagement met in- en externe stakeholders, op management- en directieniveau maar ook bij ledenraad/ALV, waarbij sprake is van tegengestelde belangen en (politieke) invalshoeken en dus het samenspel met bestuur/RvT en leden, het nemen van stelling en beïnvloeden van stakeholders/leden een wezenlijk onderdeel is in het proces om de positie en belangen van de organisatie te behartigen.

Stap 5

Zoek in de matrix tot welke combinatie de gekozen varianten bij stap 1 en 2 leiden. Onthoud nu het cijfer van deze tussenstap.

RESULTAAT 3	STAP 4	RESULTAAT 5
A	a	1
A	b	2
B	a	2
B	b	3
C	a	3
C	b	4
D	a	4
D	b	5

Stap 6

Bepaal het governance-model van de organisatie, a, b of c aan de hand van onderstaande tabel. Onthoud ook deze letter.

Kenmerk: Governance-model / verantwoordelijkheid		
a	b	c
<ul style="list-style-type: none"> - er is sprake van een dagelijks bestuur dat rechtstreeks invloed uitoefent op de dagelijkse processen en activiteiten (beleidsvormend én uitvoerend); - heeft adviserende rol richting bestuur. 	<ul style="list-style-type: none"> - er is sprake van een bestuur op afstand / op hoofdlijnen (beleidsvormend); - in de rol van gemandateerd directeur bevoegd om uit naam van bestuur besluiten te nemen. 	<ul style="list-style-type: none"> - er is sprake van een RvC/RvT; die te typeren is als 'toezichhoudend' en als zodanig kaderstellend is voor de directeur-bestuurder.

Stap 7

Zoek in de matrix tot welke combinatie de gekozen variant bij stap 6, in combinatie met het resultaat van 5, leidt.

Dit is het niveau van de functie. In de kolom ernaast staat de bijbehorende functiegroep.

RESULTAAT 5	STAP 6	NIVEAU	FUNCTIEGROEP	SALARISGROEP
1	a	I	X	A
1	b	II	X+1	B
1	c	III	X+2	C
2	a	II	X+1	B
2	b	III	X+2	C
2	c	IV	X+3	D
3	a	III	X+2	C
3	b	IV	X+3	D
3	c	V	X+4	E
4	a	IV	X+3	D
4	b	V	X+4	E
4	c	VI	X+5	F
5	a	V	X+4	E
5	b	VI	X+5	F
5	c	VII	X+6	G

Directiebeloning

Op basis van de uitkomst van de indelingsmatrix zou het salaris van directeur Piet ingedeeld kunnen worden in salarisschaal F.

schaal*	A	B	C	D	E	F	G
minimum	€ 4.665	€ 5.368	€ 5.910	€ 6.537	€ 7.275	€ 8.148	€ 9.183
maximum	€ 6.480	€ 7.616	€ 8.385	€ 9.299	€ 10.397	€ 11.727	€ 13.264