



Het Ivy salarismodel

versie 2025





Waarom een gezamenlijke salarissessie?

Bij Ivy werken wij zelfsturend, dus zonder managers. In een traditionele organisatie heb je een gesprek over jouw salaris met jouw manager. Maar hoe doe je dat dan als er geen managers zijn?

Bij onze organisatie nemen wij besluiten samen en maken beslissingen met elkaar. Logisch gevolg hiervan is dat wij ook over de salarissen en verhogingen tot een gezamenlijk besluit komen. Daarom houden we jaarlijkse onze salaris sessies.

Een voorstel doen voor je eigen verhoging kan best spannend zijn. Om de spanning zoveel mogelijk te beperken hebben wij het volgende document opgesteld, zodat je jezelf goed kunt voorbereiden en een passend voorstel kan doen.

Mocht je naar aanleiding van dit document nog vragen hebben of willen sparren? Bespreek het met je collega's in de regio of het team.

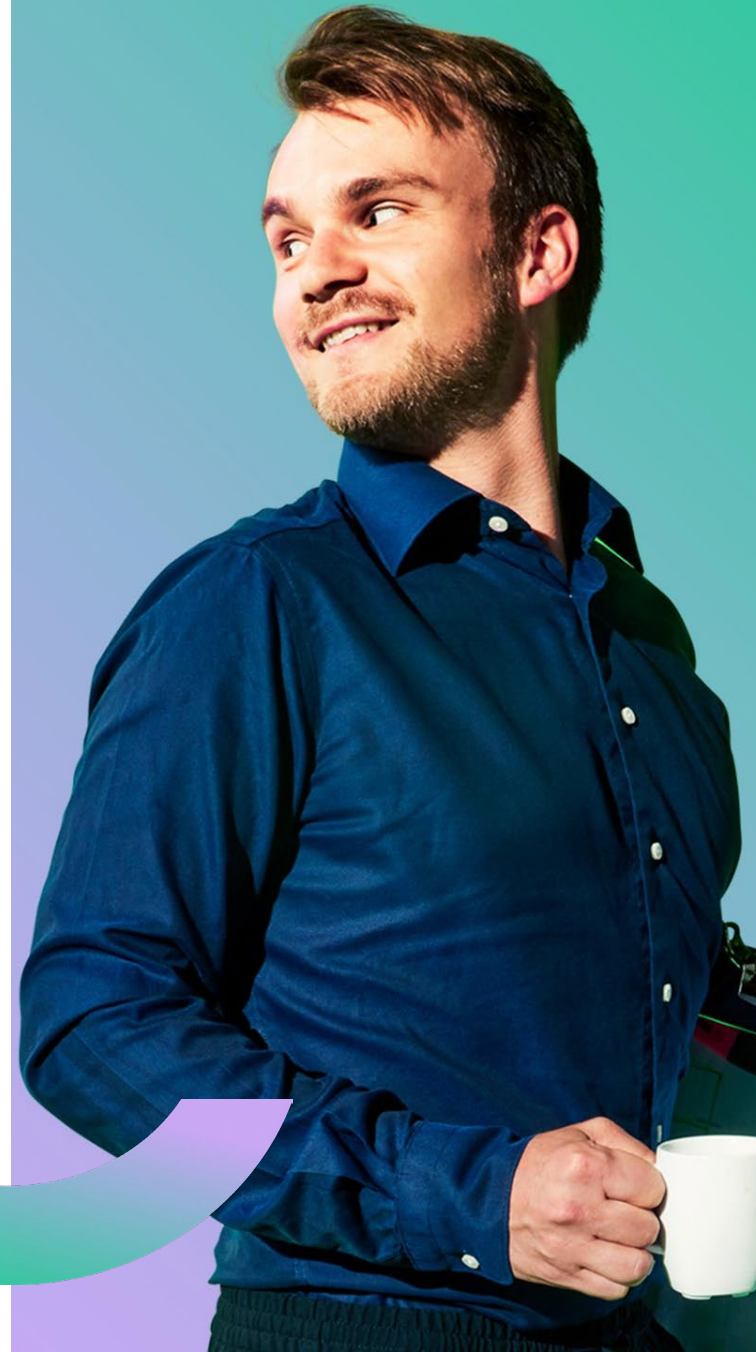
Kom je er dan nog niet uit? Kan je bellen met Sandra, Erik, Edwin, Maarten, Jake of Hidde

Waarom dit document?

Sinds de start van Ivy hebben we gezamenlijk onze salarissen bepaald. In 2024 zelfs al voor de 7e keer en nu gaan de naar salarissessie nummer 8!

Met dit document beschrijven we een visie: hoe kijken we bij Ivy aan tegen salaris en arbeidsvoorwaarden? Daardoor maken we verwachtingen en aannames expliciet.

Daarna leggen we stap voor stap uit hoe je tot een passend voorstel komt en hoe de salaris sessie eruit komt.





Wij geloven in het volgende:

- Bij Ivy werken zelfsturend (Ivy stijl) en zijn we allemaal ondernemer. Daarom kijken wij ook met het ondernemersoog naar deze salarissessie. We maken allemaal keuzes vanuit het belang voor Ivy. We zien onszelf als 'sluitpost' van de organisatie, in goede en slechte tijden. Heeft Ivy een goed jaar gehad, dan heeft dit een positieve invloed op de verhogingen en bij een minder jaar is er een mindere of geen verhoging.
- We staan voor werkgeeluk en goed werkgeverschap. We willen voorkomen dat je niet op je plek zit bij Ivy, maar je vanwege je arbeidsvoorwaarden toch bij Ivy blijft. Bijv. omdat je nergens anders dit salaris zou verdienen of doordat je een lease contract hebt wat geen enkel bedrijf wil overnemen en je dus een torenhoge boete krijgt bij een vertrek.
- De hoogte van je salaris hangt daarom af van je marktwaarde.
Kortom: wat je gemiddeld zou verdienen bij vergelijkbare bedrijven. Een sales medewerker met 10 jaar ervaring hoeft niet hetzelfde te verdienen als een debiteuren beheerder met 10 jaar ervaring.
- Ivy betaalt een marktconform salaris (afhankelijk van de financiële situatie van Ivy)
- We werken niet met als/dan beloningen zoals bonussen.
- Niet iedereen hoeft hetzelfde te verdienen. Ook als je bijv. allebei 10 jaar ervaring in een vergelijkbare rol hebt



Wij geloven in het volgende:

Individueel presteren of persoonlijke ontwikkeling staat los van je salarisverhoging

Bij veel organisaties is het gebruikelijk dat jouw salarisverhoging afhankelijk is van hoe jij dat jaar gefunctioneerd hebt en/of ontwikkeld hebt. Dat hier een direct verband tussen zit. **Wij doen dit niet.**

- Waarom niet? Stel dat jij je extreem goed ontwikkeld hebt, maar het bedrijf heeft verlies gemaakt. Is het dan verstandig een hele hoge verhoging door te voeren? Hetzelfde geldt voor extreem goede prestaties.
- Wij geloven dat je je moet ontwikkelen omdat je daar intrinsiek voor gemotiveerd bent. En omdat het ook heel leuk is. Daardoor word je steeds beter in je werk. En niet omdat het moet van iemand anders.
- Wij zijn met zijn allen Ivy. Is het dan verstandiger om iemand die individueel extreem goed presteert een grote verhoging te geven (ook als Ivy verliesgevend is), of als Ivy als geheel het goed doet?



Uitgangspunten

- Er bestaat geen perfect salaris model. Werkgeluk is voor ons erg belangrijk maar er kunnen altijd verschillen van mening ontstaan. Hierover gaan wij met elkaar in gesprek maar het kan zijn dat verwachtingen niet waargemaakt kunnen worden.

- Ons salarismodel past bij onze kernwaardes:

Vrij

Er is de vrijheid om op maat je arbeidsvoorwaarden te realiseren. Dwz; als ondernemer bepaal je zelf, alleen je collega's moeten het daar wel mee eens zijn. Maar ook de ruimte om zelf andere keuzes te maken. Bijvoorbeeld pensioen, auto of laptop.

Vriendschappelijk.

We zoeken het beste voor iedereen. Iedereen heeft er profijt van als het met Ivy goed gaat. Alle uitgaves zijn transparant en voor iedereen inzichtelijk. Anderen kunnen en mogen bezwaar hebben tegen keuzes die jij maakt.

- Opleidingen en trainingen staan los van arbeidsvoorwaarden. We budgetteren dit ieder jaar in de kosten. We zien dit als investering in onszelf en dus staat het voor iedereen vrij om daar zelf keuzes in te maken. Grote investeringen leg je voor aan de groep, hier kunnen aanvullende afspraken over gemaakt worden (zoals een studiebeding) in overleg met de groep.



Het Ivy salarismodel

Hoe werkt het?

- De basis van je salarisverhoging is hoe Ivy als bedrijf het jaar ervoor gepresteerd heeft. De hoogte hangt dus af van de financiële resultaten van het afgelopen jaar. We kunnen het geld namelijk pas uitgeven als het binnen is. Uiteraard is er de mogelijkheid om een pas op de plaats te maken bij sombere vooruitzichten in het nieuwe jaar.
- Draaien we een gemiddelde winst (10%), dan is een gemiddelde verhoging realistisch. Hoe meer winst er gemaakt wordt, hoe hoger de verhoging. Hetzelfde geval als er een lager dan gemiddelde winst gehaald wordt. Meer hierover op de volgende slide.
- We werken **niet** met een budget wat verdeelt, wordt. Dit maakt het onnodig complex en lastig te bepalen welk deel 'voor jou is'. Bovendien 'moet' een budget vaak op, terwijl het belangrijker is om intrinsiek te bepalen wat jij wil hebben.
- Wat een gemiddelde marktconforme verhoging is, is afhankelijk van je werkervaring in combinatie met de benchmark.



Het Ivy salarismodel

Winst icm salaris

- $< 0\%$ **Verlies** – alle zeilen bijzetten om te overleven
Verlaging bespreekbaar maken?
- 5% **Matig**. Stijgende prijzen kunnen we compenseren, maar geen geld om te groeien.
Met elkaar alternatieven onderzoeken. Inflatie correctie + gemiddelde verhoging niet haalbaar.
- 10% **We kunnen gezond groeien**. Ruimte om te groeien en investeringen te doen
Inflatie correctie + Gemiddelde verhoging?
- 15% **Het gaat uitstekend**. We kunnen echt ondernemen. Nieuwe concepten in de markt zetten.
Inflatie correctie + Hoger dan gemiddelde verhoging? | Eenmalige winstdeling?





Hoe maak ik een passend salarisvoorstel?

Stap 1: Wat is jouw marktconforme verhoging volgens de benchmark?

GEMIDDELTE OPS & SALES																		
OPS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
D											229	206	189	171	171	149	149	131
C								188	166	149	139	121	116	100	99	89	83	89
B					211	171	150	128	111	100	89	83	73	73	66	61	55	55
A		484	328	234	184	145	128	100	100	84	78	70	60	60	60	50	50	

- Je rekent met het aantal jaren werkervaring waar je dat jaar in begint.
- Maandelijks verhoging met 14 jaar ervaring in de C lijn = €99,-
- Inflatiecorrectie 2023 = 3,8% (Bijv: 3,8% van huidige salaris: €6.000) = €228
- Verhoging = Inflatie (€228) + marktconforme verhoging (€99) = €327



Hoe maak ik een passend salarisvoorstel?

Stap 2: Wat was in 2023 het winstpercentage?

- Was dat boven of onder de gestelde gemiddelde winst?

Hoe bepaal ik een passend salarisvoorstel?

Stap 3: Was de winst hoger dan gemiddeld?

Dan kun je een hogere verhoging voorstellen dan gemiddeld. Was de winst lager dan gemiddeld? Dan kun je een lagere verhoging voorstellen

- < 0% **Verlies – alle zeilen bijzetten om te overleven**
Verlaging bespreekbaar maken?
- 5% **Matig. Stijgende prijzen kunnen we compenseren, maar geen geld om te groeien.**
Met elkaar alternatieven onderzoeken. Inflatie correctie + gemiddelde verhoging niet haalbaar.
- 10% **We kunnen gezond groeien. Ruimte om te groeien en investeringen te doen**
Inflatie correctie + Gemiddelde verhoging?
- 15% **Het gaat uitstekend. We kunnen echt ondernemen. Nieuwe concepten in de markt zetten.**
Inflatie correctie + Hoger dan gemiddelde verhoging? | Eenmalige winstdeling?





Hoe bepaal ik een passend salarisvoorstel?

Stap 4: Bepalen van een goed voorstel

- Wat is een goed voorstel? In het eerdere voorbeeld kwamen we uit op een verhoging van €327
- De winst in 2023 was 8,6%. Dat is iets onder gemiddeld. Dit neem je in je achterhoofd mee in jouw persoonlijke voorstel.
- In dit geval kun je bijvoorbeeld kiezen voor een voorstel van €300. Dat is net onder gemiddeld en een mooi afgerond getal.



Hoe kun je nog meer groeien?

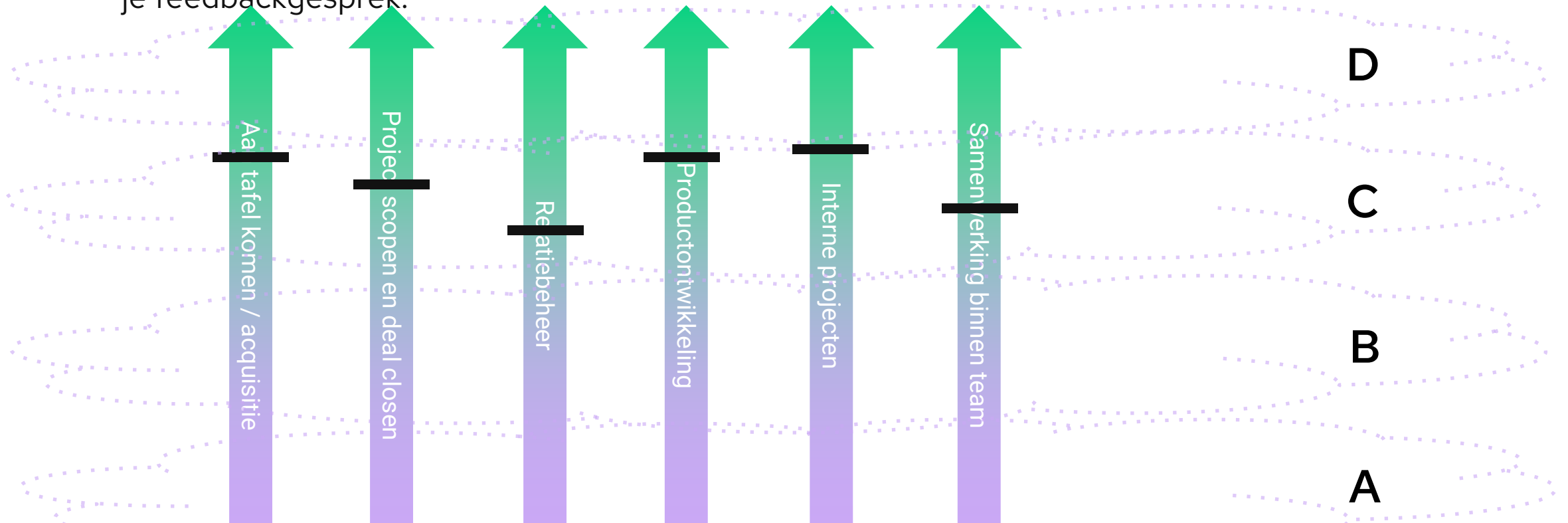
Naast de jaarlijkse verhoging zijn er 2 redenen om een extra stap te zetten.

- A. Significante groei in de salarismatrix (niet van toepassing tijdens de salaris sessie).
- B. Groot verschil tov interne benchmark.

Hoe kun je nog meer groeien??

A: Significante groei in de salarismatrix

- Je hebt een stap gezet in je persoonlijke ontwikkeling en waarde voor Ivy. Je maakt dus een stap van bijv. A naar B. Dit verschil in salaris wordt, volgens de marktcijfers, ingehaald over een periode van gemiddeld 4 jaar. Of je hiervoor in aanmerking komt, bespreek je met je regio buiten de salarissessie in je feedbackgesprek.





Hoe kun je nog meer groeien?

B: Groot verschil tov interne benchmark

- Bestaat er een groot verschil tussen jou en een collega in salaris? Ook als je rekening houdt met het verschil in werkervaring en de 'inschaling in de salarismatrix'? In stappen kan dit verschil gecompenseerd worden.

Besluitvorming

Hoe gaat de besluitvorming in zijn werk?

- Jaarlijks houden we de salaris sessie in **februari**. Dan zijn namelijk de financiële resultaten van het jaar ervoor beschikbaar. Voorafgaand worden alle salarissen transparant gedeeld.
- De sessie houden we in groepjes. De indeling van de groepen is aan de hand van de 'regio teams'. Echter, indien deze regio's nog niet representatief zijn t.o.v. voor de rest van de organisatie qua ervaringsniveau, kan de groepsindeling worden gewijzigd en aangevuld met personen om de teams meer in balans te houden. **Voorstel akkoord** in de regio? Per regio of team zal 1 iemand een check doen of de verhogingen in lijn liggen met de andere regio's. Is er een groot verschil dan ga je opnieuw naar de tekentafel.
- Binnen deze kleinere teams worden alle individuele salarisvoorstellen besproken volgens het bestaande flowdiagram 'besluitvorming'. Bij grote verschillen met andere groepen kunnen andere teams daarna bezwaar maken.





Regels mbt besluitvorming

- Let op met 'polderen': om teleurstellingen te voorkomen. Liever 1 collega teleurgesteld dan 20 een beetje teleurgesteld.
- Het is geen formule: het blijft maatwerk
- Ga geen verkapt beoordelingsgesprek voeren; dus houd elkaar scherp dat ontwikkeling of individueel presteren niet meetelt in de verhoging.
- Bij meningsverschillen zijn de uitgangspunten en visie in dit document leidend.





In welke rol ben je aanwezig?

We verwachten tijdens de sessie dat je aanwezig bent in 3 rollen:

- Werknemer; als werknemer bespreek je je eigen situatie en stel je jouw eigen voorstel voor
- Collega; als collega behandel je de voorstellen van je collega's en zorg je er ook voor dat zij een passend voorstel krijgen
- Ondernemer; in de rol van ondernemer zorg je er ook voor dat de belangen van Ivy worden behartigd. Dat de salariskosten niet buiten proportioneel stijgen, collega's niet in een gouden kooi terecht komen, en we ook de komende jaren financieel gezond kunnen werken.





Globale opzet salarissessie

Agenda van de dag

- Voorbespreking:
 - Hoe is het vorige jaar gegaan en terugblik op de doelen van 2024?
 - Recap van het model: zijn er vooraf vragen
 - Wat zijn de huidige salarissen
 - Wat is de impact van x verhoging? In uren én omzet
 - Zijn er besluiten die vooraf genomen moeten worden?
Inflatiecorrectie + studentsalarissen
- Per groepje: voorstellen doornemen
- Bespreken uitkomsten (in teams)
 - Grote verschillen: hoe komt dit? Kunnen we het model verbeteren?
 - Evaluatie
 - Wat zijn de gevolgen voor de winst?
- Hoe gaan we de verhoging terugverdienen?

