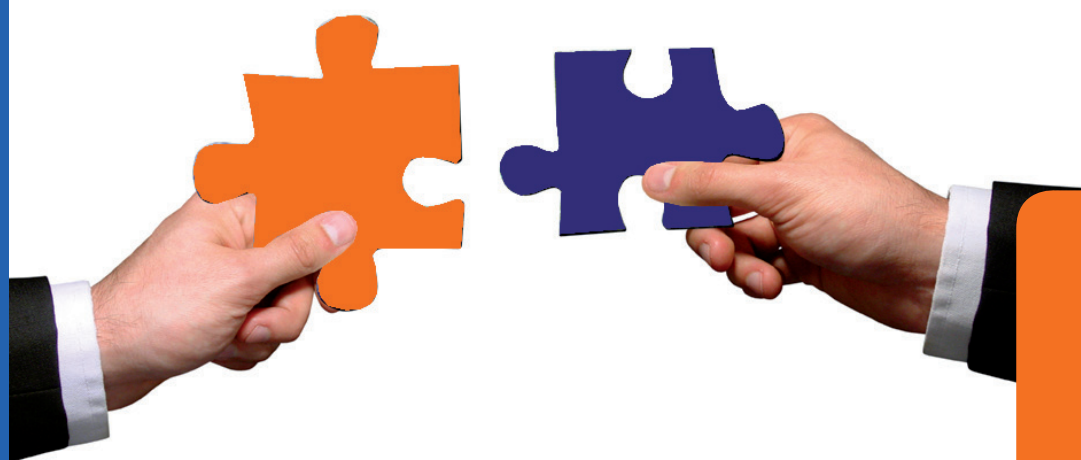


Beloningscode

NVZD
VERENIGING VAN BESTUURDERS IN DE GEZONDHEIDZORG



**Beloningscode
voor Bestuurders
in de Zorg**

2012

INLEIDING

1.1 Werkingsfeer en huidige overeenkomsten

De BBZ is door de ledenvergaderingen van de NVTZ en NVZD aangenomen en in werking getreden met ingang van 1 september 2009. De BBZ geldt voor alle statutair bestuurders in de Zorgsector. Nieuwe arbeidsovereenkomsten worden conform deze BBZ afgesloten.

De volgende overgangsregelingen zijn van kracht voor arbeidsovereenkomsten die voor 1 september 2009 zijn afgesloten.

1. Bestaande arbeidsovereenkomsten worden op basis van het geldende arbeidsrecht gerespecteerd. Afspraken die daarin zijn gemaakt over het salaris, de ontwikkeling van dat salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden op basis van oude regelingen, blijven gehandhaafd, tenzij partijen overeenkomen de arbeidsovereenkomst aan te passen en over te gaan op toepassing van deze BBZ.
2. De Raad van Toezicht inventariseert de arbeidsrechtelijke en contractuele afspraken die op basis van de bestaande arbeidsovereenkomsten zijn gemaakt. De Raad van Toezicht bespreekt met de bestuurder(s) deze inventarisatie alsmede de vraag of deze afspraken bijstelling behoeven, waarbij ieder vanuit de eigen maatschappelijke positie, de daarbij behorende voorbeeldwerking en maatschappelijk besef zijn inbreng heeft en zijn verantwoordelijkheid neemt.
3. In het geval dat de Raad van Toezicht bij de onder punt 2 bedoelde inventarisatie constateert dat het huidig jaarsalaris van de bestuurder(s) hoger is dan het jaarsalaris dat volgens de BBZ van toepassing is wordt het huidige jaarsalaris bevroren, indien mogelijk. Er vinden dan geen indexering en/of salarisverhogingen meer plaats. Ook hier geldt dat afspraken in de bestaande arbeidsovereenkomsten met betrekking tot indexering en/of een verhoging van het jaarsalaris gerespecteerd dienen te worden.
4. Bij openbreken van een overeenkomst moet de BBZ worden toegepast dan wel moet de overeenkomst zoveel mogelijk naar de regelingen van deze BBZ worden aangepast. Het uitbreiden van al bestaande afspraken, die niet in overeenstemming zijn met deze BBZ, is niet toegestaan.
5. Dwingende regels van het arbeid- en overeenkomstenrecht gaan te allen tijde voor de hierboven benoemde situaties en voor wat in de BBZ is geregeld.

2 Wat wordt in deze Beloningscode geregeld?

2.1 De Beloningscode

In deze beloningscode wordt een groot aantal onderwerpen geregeld. Het pakket in zijn totaliteit leidt tot een marktconform geheel van arbeidsvoorwaarden voor de bestuurders in de zorgsector.

Voor de statutair bestuurder geldt uitsluitend de BBZ; de CAO is niet van toepassing voor statutair bestuurders. De BBZ is een volledige en integrale set arbeidsvoorwaarden voor bestuurders. De BBZ gaat uit van een full time functie van 40 uur per week en 30 vakantiedagen (dus geen verdere tijdregelingen als levensfase e.d.). Het toepassen van een deeltijdfactor 1,11 of 111% (in relatie tot de 36-urige werkweek uit de CAO) in de individuele arbeidsovereenkomst van de bestuurder is niet aan de orde.

Bepaalde onderwerpen worden expliciet geregeld conform de regeling zoals die geldt voor de overige medewerkers van de zorginstelling. (Dit is vastgelegd in het referentiemodel arbeidsovereenkomst bepaalde tijd bestuurder zorginstelling, bijlage 2).

De CAO is niet automatisch van toepassing op oude arbeidsovereenkomsten tenzij dit uitdrukkelijk in de overeenkomst wordt vermeld.

Een combinatie van toepassing van de BBZ met regelingen uit de CAO is dus niet toegestaan.

Per onderwerp is – in het desbetreffende hoofdstuk – aangegeven hoeveel handelingsvrijheid er is voor de Raad van Toezicht om specifieke toepassingen te laten gelden.

In deze Beloningscode worden achtereenvolgens behandeld:

- Bepalende factoren voor het vaststellen van de functiezwaarte
- Omgevings- en/of risicofactoren
- De salarisschalen en overige arbeidsvoorwaarden
- De feitelijke inschaling
- Procedures rond de vaststelling van het salaris
- De werkwijze van de toetsingscommissie en de monitor- en evaluatie commissie
- Regels omtrent het contracteren van interim-bestuurders
- referentiemodel arbeidsovereenkomst bepaalde tijd bestuurder zorginstelling.

Het referentiemodel arbeidsovereenkomst bepaalde tijd bestuurder zorginstelling maakt integraal onderdeel uit van de BBZ. Het model is te vinden in bijlage 2.

2.2 De Beloningscode in het kort

In de volgende hoofdstukken worden alle bovengenoemde onderwerpen uitgebreid behandeld. In deze paragraaf wordt in het kort aangegeven hoe de beloningscode gehanteerd wordt en hoe de verschillende elementen daarvan zich tot elkaar verhouden.

Primair is de beloningscode voor bestuurders in de zorg bedoeld om de beloning van bestuurders vast te stellen en te verantwoorden. Dat gebeurt door de Raad van Toezicht die daarover in het jaardocument van de organisatie verantwoording aflegt.

De vaststelling van het jaarsalaris vindt plaats via de volgende beslisstappen:

- a. De Raad van Toezicht bepaalt de complexiteit en de impact van de zorginstelling door deze te scoren op vijf elementen (kennisintensiteit van het primaire proces (1), complexiteit van de transactieketen van de processen (2), geografische werkingssfeer van de zorginstelling (3), kans op en omvang van calamiteiten inclusief de impact daarvan op de samenleving (4) en media-exposure van de zorginstelling bij een normale bedrijfsvoering (5); deze score vindt plaats via de in hoofdstuk 3 gepresenteerde definities en de daar gepresenteerde referentiescores voor de verschillende sectoren in de zorg.
- b. De Raad van Toezicht stelt gemotiveerd de score vast.
- c. De Raad van Toezicht stelt de omvang van de zorginstelling vast conform de in hoofdstuk 3 gedefinieerde omvangcategorieën.
- d. Score en omvang leiden tot de voor de bestuurder passende salarisschaal (A t/m J), die aan het eind van hoofdstuk 3 is benoemd.
- e. De Raad van Toezicht bepaalt de omgevings- en/of risicofactoren (waaronder de mate van marktwerking) die voor de organisatie gelden op basis van wat er in hoofdstuk 4 is geschreven.
- f. De Raad van Toezicht beoordeelt het bestuursmodel van de zorginstelling en de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het eerste managementechelon onder het bestuur en bepaalt – met behulp van hoofdstuk 8– of de beloningsverhoudingen tussen bestuur en eerste managementechelon in evenwicht zijn.
- g. De Raad van Toezicht beoordeelt de persoonlijke kwaliteiten van de bestuurder(s). Dat kan op basis van functie-eisen, competenties en/of resultaten.
- h. De Raad van Toezicht bepaalt het jaarsalaris dat op grond van de voorgaande stappen voor de bestuurder(s) van toepassing wordt bevonden.

Indeling Hoofdstukken

De **hoofdstukken 3 t/m 8** bevatten een nadere uitwerking van bovengenoemde stappen.

In **hoofdstuk 9** wordt het contracteren en de beloningshoogte van interim-bestuurders vastgelegd. Deze uitwerking is een onderdeel van de beloningscode en dient daarom gevolgd te worden.

Hoofdstuk 10 geeft nadere informatie over de Toetsingscommissie BBZ. In het Reglement van de Toetsingscommissie (Bijlage 1) vindt u de procedure die gevolgd moet worden bij een voorgenomen overschrijding van de gegeven referentiescores, de maximum schaalbedragen, de maximum opslag en de secundaire arbeidsvoorwaarden zoals die in de BBZ zijn vastgelegd.

Hoofdstuk 11 is gewijd aan de taak en werkwijze van de Evaluatie en monitor commissie.

3 Bepalende factoren voor het vaststellen van de functiezwaarte

De zwaarte van de functie wordt vastgesteld door een drietal factoren. Deze factoren zeggen vooral iets over de zorginstelling waaraan leiding wordt gegeven. De gevraagde functie-eisen voor de bestuurder zullen namelijk overal min of meer vergelijkbaar zijn. Op hoofdlijnen gaat het overal om dezelfde taken, namelijk voor(uit)zien, overzien, abstractie, omgaan met tegenstellingen en communiceren. De zorginstelling die bestuurd wordt, is echter uniek en langs de kenmerkende elementen van de zorginstelling kan de zwaarte van de functie worden bepaald.

Drie factoren bepalen de functiezwaarte.

- Complexiteit
- Impact
- Omvang

Onderstaand worden deze drie factoren uitgewerkt en de berekeningstappen gepresenteerd. Aan het eind van dit hoofdstuk is per sector een voorbeeldscore uitgewerkt.

3.1 Complexiteit

De moeilijkheidsgraad van de bedrijfsvoering dan wel de bestuurlijke complexiteit die daaruit voortvloeit.

Daarin zijn twee aspecten van belang:

- a. De kennisintensiteit van het primaire proces/de primaire processen binnen de betreffende zorginstelling en
- b. de complexiteit van de transactieketen van de processen.

3.1.1 Kennisintensiteit van het primaire proces

Hoe kennisintensief is het primaire proces/zijn de primaire processen binnen de betreffende zorginstelling en hoe complex is de afstemming tussen primaire processen binnen die organisatie.

Er zijn drie scores mogelijk:

Overwegend MBO/HBO niveau*	0
Overwegend academisch niveau**	1
Overwegend academisch-plus niveau***	2

Indien een organisatie in meerdere sectoren actief is c.q. meerdere primaire processen kent is het niet toegestaan de totaalscores voor de verschillende sectoren uit de referentietabel bij elkaar op te tellen. Indien er sprake is van meerdere primaire processen kan wel de maximum score kennisintensiteit voor de hoofdactiviteit, het dominante primaire proces, met een (1) punt worden verhoogd.

*MBO/HBO:

MBO: Het toepassen van vakkennis in een concrete situatie, met middelen en aanwijzingen van anderen.

HBO: Kennis van de theoretische grondslagen en de praktische uitwerking hiervan binnen een breed werkveld; in staat tot verantwoord onderzoek. Inzicht in mogelijke problemen met relevante vakgebieden en de omgeving.

**Academisch: Kennis van de wetenschappelijke grondslagen en de praktische uitwerking hiervan binnen een vakgebied, kennis van de samenhang met relevante vakgebieden en de omgeving; in staat tot het ontwikkelen van afgeleide of nieuwe theorieën dan wel benaderingswijzen en tot het uitvoeren wetenschappelijke onderzoeken.

***Academisch-plus: Diepgaande vaak uitzonderlijke kennis van de wetenschappelijke grondslagen en de praktische uitwerking hiervan binnen een vakgebied, kennis van de samenhang met relevante vakgebieden en de omgeving en de daarbij behorende mogelijke consequenties; in staat tot het ontwikkelen van uitzonderlijk, afgeleide of nieuwe theorieën dan wel benaderingswijzen en tot het uitvoeren van baanbrekende

wetenschappelijke onderzoeken. Er is sprake van een werkteerrein dat nieuw en/of zeer sterk in beweging is waarbij zich in een hoge frequentie nieuwe, onvoorziene en complexe ontwikkelingen voordoen waarop (zeer) snel moet worden ingehaakt.

3.1.2 Complexiteit van de transactieketen¹ van de processen binnen de zorginstelling

Hoe complex en/of heterogeen is het aantal private en (semi-)publieke partijen waarmee de zorginstelling te maken heeft om de uiteindelijke dienstverlening aan de cliënt te kunnen realiseren en in hoeverre is er sprake van een extra verzwarend element door de tegenstrijdige interne en/of externe belangen die dominant in de bedrijfsvoering aanwezig zijn.

Er zijn drie scores mogelijk:

Er is geen sprake van een complex en/of heterogeen netwerk van partijen waarmee transacties moeten worden gesloten <i>en</i> Er is geen sprake van tegenstrijdige interne en/of externe belangen die dominant in de bedrijfsvoering aanwezig zijn	0
Er is sprake van een complex en/of heterogeen netwerk van partijen waarmee transacties moeten worden gesloten <i>of</i> Er is sprake van tegenstrijdige interne en/of externe belangen die dominant in de bedrijfsvoering aanwezig zijn	1
Er is sprake van een complex en/of heterogeen netwerk van partijen waarmee transacties moeten worden gesloten <i>en</i> Er is sprake van tegenstrijdige interne en/of externe belangen die dominant in de bedrijfsvoering aanwezig zijn	2

¹ Het aantal opeenvolgende transacties dat gesloten moet worden om een besluit tot volledige uitvoering te brengen. Complexiteit wordt daarin vergroot als de keten versplintert en het aantal actoren toeneemt. Voorbeelden daarvan zijn: versplintering door afzonderlijke transacties die veel afstemming vereisen; veel partijen met uiteenlopende belangen; infrastructuur gescheiden van de dienstverlening, regelgeving gescheiden van de uitvoering; zorginhoudelijke zaken gescheiden van politieke zaken. In al deze gevallen worden delen van de transactieketen afzonderlijk uit onderhandeld tussen specifieke partijen die actief zijn in dat deel/op dat gebied van de keten.

3.1.3 Referentiescores voor complexiteit voor de verschillende sectoren in de Zorg

Hieronder zijn de referentiescores opgenomen voor de verschillende sectoren.

	Complexiteit	
	kennisintensiteit	transactieketen
<i>Universitair medische centra</i>	2-3	2
<i>Algemene/categorale ziekenhuizen</i>	1	2
<i>Topklinische ziekenhuizen, integrale kankercentra</i>	2	2
<i>Thuiszorg</i>	0	1
<i>Verzorgingshuizen en verpleeghuizen en revalidatieklinieken</i>	0	0-1
<i>GGZ</i>	1	1-2
<i>Gehandicaptenzorg</i>	0	2
<i>Ketenorganisaties</i>	1-2	1-2
<i>Huisartsenposten/georganiseerde 1^e lijnszorg*</i>	1	1-2
<i>Jeugdzorg (VWS) **</i>	1	1
<i>Overige***</i>		

* Onder georganiseerde 1^e lijnszorg wordt verstaan ketens van eerstelijnsorganisaties.

** Onder Jeugdzorg wordt hier verstaan alle jeugdzorginstellingen die onder het regime van het ministerie van VWS vallen, met uitzondering van justitiële instellingen.

* ** Er zijn instellingen die niet in een sector te plaatsen zijn zoals ambulancediensten, bloedbanken e.d. In dat geval stellen de Raden van Toezicht van die instellingen –o.a. door vergelijking met de score van de sectoren- de score per aspect zelf vast.

3.2 Impact

De (omvang van de) gevolgen van het handelen van de zorginstelling en de reacties die het handelen van de zorginstelling oproept in de maatschappij.

Daarin zijn drie aspecten van belang:

- a. De geografische werkingssfeer van de zorginstelling
- b. De kans op en omvang van calamiteiten en de impact daarvan op de samenleving
- c. De media-exposure van de zorginstelling bij een normale bedrijfsvoering

3.2.1 Geografisch gebied

Wat is de geografische werkingssfeer van de zorginstelling?

Er zijn drie scores mogelijk:

Overwegend lokaal*	0
Overwegend regionaal	1
Overwegend landelijk	2

*Overwegend lokaal: in de grote steden (boven de 100.000 inwoners) mag (zeker als de gemeente een samenwerkingsverband met omliggende gemeenten heeft en beleid op de regio is gericht) regionaal worden gescoord.

Voor een juiste toepassing is het van belang aan te sluiten bij het primaire proces van de zorginstelling. Twee elementen kunnen in de afweging worden meegenomen:

- De patiënten/cliënten komen wel/niet grotendeels uit hetzelfde postcode gebied.
- Het primaire proces is over meerdere locaties verspreid.

3.2.2 Risico's in de bedrijfsvoering

Hoe groot is de kans op en is de omvang van verstoring van de bedrijfsvoering en wat is het effect ervan op de samenleving?

Er zijn twee scores mogelijk:

De kans op verstoring van de bedrijfsvoering is aanwezig, maar erg klein; de impact op de samenleving is beperkt.	0
De kans op verstoring van de bedrijfsvoering is aanwezig en heeft impact op de samenleving.	1

3.2.3 Media-exposure

Wat is de mate van media-exposure bij een normale dagelijkse bedrijfsvoering?

Er zijn drie scores mogelijk:

Er is geen of nauwelijks (minder dan één keer per kwartaal) sprake van media-aandacht voor de normale dagelijkse bedrijfsvoering c.q. voor de gang van zaken binnen de zorginstelling. Bestuur en/of medewerkers worden niet of nauwelijks door media bevestigd.	0
Er is regelmatig (minder dan maandelijks) media-aandacht voor de normale dagelijkse bedrijfsvoering dan wel voor de gang van zaken in de zorginstelling. Bestuur en/of medewerkers worden met een zekere regelmaat door media bevestigd.	1
Er is zeer regelmatig (maandelijks of vaker) uitgebreide media-aandacht voor de normale dagelijkse bedrijfsvoering dan wel voor de gang van zaken in de zorginstelling. Bestuur en/of medewerkers worden met grote regelmaat door media bevestigd.	2

Score 2 gaat niet over crisissituaties of een eenmalige media hype. Bij score 2 is sprake van structurele extra maatschappelijke aandacht voor de sector of een regio binnen de sector die zowel impact heeft op de lokale bedrijfsvoering en risicomanagement als proactief (lokaal) handelen vereist in relatie tot de landelijke media aandacht. Dit kan het geval zijn als de sector onder structurele extra media aandacht staat ten gevolge van het ontstaan van maatschappelijk riskante situaties (TBS klinieken, jeugdzorg).

3.2.4 Referentiescores voor impact voor de verschillende sectoren in de Zorg

Hieronder zijn de referentiescores opgenomen voor de verschillende sectoren

	Impact		
	<i>geografie</i>	<i>Risico's bedrijfsvoering</i>	<i>Media- exposure</i>
<i>Universitair medische Centra</i>	2	0-1	1-2
<i>Algemene/categorale ziekenhuizen</i>	1	0-1	1-2
<i>Topklinische ziekenhuizen, integrale kankercentra</i>	1-2	0-1	1-2
<i>Thuiszorg</i>	0-2	0-1	1
<i>Verzorging- en verpleeghuizen en revalidatieklinieken</i>	0-2	0-1	1
<i>GGZ</i>	1-2	0-1	1-2
<i>Gehandicaptenzorg</i>	0-2	0-1	1-2
<i>Ketenorganisaties</i>	0-2	0-1	1-2
<i>Huisartsenposten/georganiseerde 1^e lijnszorg*</i>	0-1	0-1	1
<i>Jeugdzorg (VWS)**</i>	1	0-1	1-2
<i>Overig***</i>			

* Onder georganiseerde 1^e lijnszorg wordt verstaan ketens van eerstelijnsorganisaties.

** Onder Jeugdzorg wordt hier verstaan alle jeugdzorginstellingen die onder het regime van het ministerie van VWS vallen, met uitzondering van justitiële instellingen.

*** Er zijn instellingen die niet in een sector te plaatsen zijn zoals ambulancediensten, bloedbanken e.d. In dat geval stellen de Raden van Toezicht van die instellingen –o.a. door vergelijking met de score van de sectoren- de score per aspect zelf vast.

3.3 Omvang

De omvang van de zorginstelling waaraan leiding wordt gegeven.

Omvang geeft een indicatie van de mate van de verantwoordelijkheid. Voor de omvang van de zorginstelling gaan we uit van de omzet. Dit is de som der bedrijfsopbrengsten zoals verantwoord in het jaardocument. In Ziekenhuizen kan de werkelijke omzet zoals verantwoord in het jaardocument een onvolledig beeld geven op de werkelijke omzet omdat de omzet van de vrijgevestigde specialisten niet is meegerekend. Deze redenering gaat ook op voor huisartsenposten. In de zorg kunnen we stellen dat er een grote correlatie is tussen de omzet van de zorginstelling en het aantal medewerkers dat daarin werkzaam is. Met omzet wordt de omvang van de zorginstelling dus adequaat afgedekt.

Voor deze factor omvang wordt een onderverdeling in een zestal categorieën gehanteerd. De schaalverdeling is zodanig dat de verschillen in omvang over het algemeen significant zijn; er is sprake van een functieverzwarende.

De zes omzetcategorieën zijn:

onder omzet wordt verstaan de som der bedrijfsopbrengsten, zoals weergegeven in het jaardocument*.

- Minder dan 10 miljoen Euro
- Tussen 10 en 25 miljoen Euro
- Tussen 25 en 60 miljoen Euro
- Tussen 60 en 150 miljoen Euro
- Tussen 150 en 300 miljoen Euro
- Meer dan 300 miljoen Euro

* -Voor huisartsenposten mag per fte huisarts een bedrag van 15.000 euro bij de omzet worden opgeteld.

-Voor ziekenhuizen vormt de som der bedrijfsopbrengsten de optelling van omzet ziekenhuis en honorariumbudget medisch specialisten.

Indien een zorginstelling 600 miljoen omzet of meer heeft kan daarmee rekening worden gehouden bij de toe te passen opslag conform hoofdstuk vier.

3.4 De uiteindelijke functiezwaarte

Onderstaand kan de score voor de functiezwaarte voor de eigen zorginstelling op een rij worden gezet; voor de volledigheid is nogmaals de tabel met de referentiescores per sector opgenomen.

De raad van toezicht dient voor alle door haar ingevulde scores voor de eigen zorginstelling een motivatie/toelichting te geven.

<i>Uw zorginstelling</i>	Complexiteit		Impact			Totaal
	<i>Kennis intensiteit</i>	<i>Transactie keten</i>	<i>Geografie</i>	<i>risico's bedrijfsvoering</i>	<i>Media exposure</i>	
<i>Universitair medische centra</i>	2-3	2	2	0-1	1-2	7-10
<i>Algemene/categoriale ziekenhuizen</i>	1	2	1	0-1	1-2	5-7
<i>Topklinische ziekenhuizen, integrale kankercentra</i>	2	2	1-2	0-1	1-2	6-9
<i>Thuiszorg</i>	0	1	0-2	0-1	1	2-5
<i>Verzorging- en verpleeghuizen en revalidatieklinieken</i>	0	0-1	0-2	0-1	1	1-5
<i>GGZ</i>	1	1-2	1-2	0-1	1-2	4-8
<i>Gehandicaptenzorg</i>	0	2	0-2	0-1	1-2	3-7
<i>Ketenorganisaties</i>	1-2	1-2	0-2	0-1	1-2	3-9
<i>Huisartsenposten/georganiseerde 1e lijnszorg *</i>	1	1-2	0-1	0-1	1	3-6
<i>Jeugdzorg(VWS)**</i>	1	1	1	0-1	1-2	4-6
<i>Overig***</i>						

* Onder georganiseerde 1^e lijnszorg wordt verstaan ketens van eerstelijnsorganisaties.

** Onder Jeugdzorg wordt hier verstaan alle jeugdzorginstellingen die onder het regime van het ministerie van VWS vallen, met uitzondering van justitiële instellingen.

***Er zijn instellingen die niet in een sector te plaatsen zijn zoals ambulancediensten, bloedbanken e.d. In dat geval stellen de raden van toezicht van die instellingen –o.a. door vergelijking met de score van de sectoren- de score per aspect zelf vast.

De totaalscore kan worden afgezet tegen de omvang van de omzet van de zorginstelling: onder omzet wordt verstaan de som der bedrijfsopbrengsten, zoals weergegeven in het jaardocument*.

- Minder dan 10 miljoen Euro
- Tussen 10 en 25 miljoen Euro
- Tussen 25 en 60 miljoen Euro
- Tussen 60 en 150 miljoen Euro
- Tussen 150 en 300 miljoen Euro
- Meer dan 300 miljoen Euro

- * -Voor huisartsenposten mag per fte huisarts een bedrag van 15.000 euro bij de omzet worden opgeteld.
-Voor ziekenhuizen vormt de som der bedrijfsopbrengsten de optelling van omzet ziekenhuis en honorariumbudget medisch specialisten.

Indien een zorginstelling 600 miljoen omzet of meer heeft kan daarmee rekening worden gehouden bij de toe te passen opslag conform hoofdstuk vier.

Dit brengt de totaalscore op:

Totaalscore	0-1	2-3	4-5	6-7	8-10
Tot 10 miljoen Euro	A	B	C	D	E
Van 10 tot 25 miljoen Euro	B	C	D	E	F
Van 25 tot 60 miljoen Euro	C	D	E	F	G
Van 60 tot 150 miljoen Euro	D	E	F	G	H
Van 150 tot 300 miljoen Euro	E	F	G	H	I
Boven 300 miljoen Euro	F	G	H	I	J

In de tabel kan nu worden afgelezen (op het kruispunt van de score en de omvang) welke salarisschaal (A t/m J) van kracht is voor de eigen zorginstelling.

4 Opslag op grond van omgevings- en/of risicofactoren

4.1 De markten

In de economische theorie worden een vijftal markten onderscheiden, die gehanteerd worden als basis voor de vraag in hoeverre marktwerking in een sector aanwezig is.

- **Arbeidsmarkt:** de arbeidsmarkt kent specifieke structurele problemen met het oog op het aantrekken en behouden van de gekwalificeerde bestuurders, staf en medewerkers.
- **Kapitaalmarkt:** de bestaande/toekomstige kapitaalbehoefte en de moeilijkheidsgraad voor instellingen in de zorgsector om eigen- en/of vreemd vermogen aan te trekken. Gelet op de veranderende wet- en regelgeving worden zorginstellingen dezelfde risico's toebedacht als het overige bedrijfsleven. De zorgsector steekt hier ongunstig bij af vanwege de doorgaans slechte eigen vermogenspositie.
- **Inkoopmarkt:** hoe belangrijk is inkoop voor het primair proces, hoe breed/complex is het primair proces en in welke mate is concurrentie aanwezig. Moet er worden ingeschreven op dienstverlening, deelname aan tenders etc.
- **Product/marktcombinaties:** het op een markt werken met concurrentie ten aanzien van het leveren van producten en diensten; het leveren van meerdere producten en diensten door de en het op meerdere markten actief zijn van de zorginstelling.
- **Fusie- en overnamemarkt:** of en de mate waarin het voor nieuwe partijen mogelijk is toe te treden tot de markt.

In geen enkele sector is in Nederland een volledige vrije markt aanwezig. Wettelijke eisen, toezicht, vormen van marktregulering en eisen ten aanzien van marktgedrag is er in meer of mindere mate overal. De mate van marktwerking is per sector wisselend. Marktwerking levert een extra mate van onzekerheid in de bedrijfsvoering. De continuïteit van de organisatie is mede afhankelijk van het ondernemend gedrag van de bestuurder. De mate van marktwerking met het daaraan verbonden te beheersen risico speelt – via dat ondernemend gedrag – een rol bij de beloning van de bestuurder. Hiernaast kent de bedrijfsvoering grote onzekerheid doordat politieke besluitvorming jaarlijks grote invloed heeft op de randvoorwaarden met betrekking tot de bedrijfsvoering. Tot slot is er ook nog sprake van de noodzaak tot voldoende rendement en een minimum vereist weerstandvermogen ten behoeve van de financierbaarheid van de instelling.

De zorgsector is geen geïsoleerde sector, maar maakt deel uit van de Nederlandse ondernemingswereld. Gezondheidszorg is een economische activiteit. De ondernemingsomgeving bepaalt mede de mogelijkheden en de risico's van de zorginstelling. Wet- en regelgeving, klantgedrag, media, concurrenten en collega's bepalen mede de speelruimte en de verantwoordelijkheid van de bestuurder.

Een andere bijdrage tot de complexiteit vormt het werken binnen meerdere wetten en financiële systemen, waarmee ook meerdere onderhandelingspartners –al dan niet van een andere orde- zijn verbonden. In ketenorganisaties is deze complexiteit doorgaans altijd aanwezig.

Daarenboven kan gesteld worden dat zorginstellingen in onderscheiden mate moeten functioneren met een veranderend en toenemend risico als gevolg van aspecten van marktwerking op de onderhavige markten.

In het algemeen kan gesteld worden dat zorginstellingen te maken hebben met dit toenemend risico als gevolg van voortdurende veranderingen in wet- en regelgeving die uitwerking hebben op het risicoprofiel van de zorginstelling.

Zorginstellingen hebben te maken met een inkoopmarkt en een verkoopmarkt. Op de inkoopmarkt spelen de volgende risico-elementen:

- de aard en mate van concurrentie (bijvoorbeeld in beeld te brengen door een concurrentiescan);
- de hoeveelheid en de diversiteit van systemen waarin of waarmee de inkoop plaats vindt (denk bijvoorbeeld aan een combinatie van WMO met aanbestedingen, AWBZ en ZVW);
- het aantal partijen waarbij ingekocht moet worden en de inkoopmacht daarvan (denk aan het aantal zorgverzekeraars, provincies of gemeenten);
- de veranderingen in wet- en regelgeving die de concurrentieverhoudingen beïnvloeden;
- de diversiteit in producten en diensten.

Op de verkoopmarkt is voor het risicoprofiel van belang hoe het klantenperspectief zich manifesteert:

- hoe moeilijk of gemakkelijk is het om klanten te krijgen of te behouden;
- In hoeverre wordt de zorginstelling beperkt in haar handelen door overheidsmaatregelen.

De Raad van Toezicht vormt zich aan de hand van bovenstaande vijf markten een oordeel of en zo ja in welke mate er sprake is van een onderscheiden, dan wel groter risico (een scherper risicoprofiel) van de zorginstelling. Er is nooit sprake van een automatisme om voor omgeving -en/of risicofactoren een opslag op het vastgestelde salaris toe te kennen. Indien overwogen wordt een opslag toe te kennen op grond van specifieke kwaliteiten van de bestuurder dient de motivering gegeven te worden binnen het kader van de omgevings- en/of risicofactoren.

4.2 Opslag op grond van omgevings- en/of risicofactoren op Totaal Jaarsalaris BBZ

Op basis van haar oordeel over het omgeving en risicoprofiel van de zorginstelling kan de Raad van Toezicht besluiten een opslag voor de omgeving - en risicofactoren toe te kennen.

- Deze opslag kan 1% tot maximaal 30% bedragen van het Totaal jaarsalaris (zie hoofdstuk 5).
- De opslag voor omgevings- en/of risicofactoren is pensioengevend.
- Een hogere opslag dan 30% is niet toegestaan, tenzij hiervoor toestemming van de Toetsingscommissie is verkregen op een daartoe ingediend schriftelijk en gemotiveerd verzoek.
- De opslag wordt toegekend voor een bepaalde periode en heeft aldus een tijdelijk karakter.

Het besluit omvat:

- De vastgestelde schaal voor de functie.
- Het toe te kennen bruto jaarsalaris binnen de bandbreedte van de salarisschaal.
- Het percentage opslag voor omgevings- en/of risicofactoren.
- De tijdsduur van de opslag.
- De motivering voor de opslag.

De opslag voor omgevings- en/of risicofactoren wordt toegekend voor een bepaalde periode en is daarmee een tijdelijke opslag. De tijdsduur moet contractueel worden vastgelegd.

Indien de Raad van Toezicht een opslag toekent wordt deze en de periode waarvoor deze opslag van toepassing zal zijn door de Raad van Toezicht inzichtelijk beargumenteerd verantwoord in het jaardocument.

Tevens dienen alle toegekende opslagen met de bijbehorende motivatie schriftelijk gemeld te worden aan de Evaluatie- en Monitorcommissie.

5 De beloning van de bestuurder

De beloning van de bestuurder bestaat uit het Totaal Jaarsalaris, waaronder een eventuele opslag, en de secundaire arbeidsvoorwaarden.

5.1 De salarisschalen

Bij de totstandkoming van de salarisschalen in de BBZ zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

1. Er is sprake van marktconformiteit van beloning ten opzichte van de algemene markt (bedrijfsleven en (semi-publiek) voor statutair bestuurders in Nederland;
2. Het salarisgebouw van de beloningscode sluit aan bij het loongebouw in de diverse segmenten van de zorgsector;

Op basis van het bovenstaande zijn de volgende **salarisschalen voor 2012** van kracht waarbij:

- Onder **Totaal Jaarsalaris** wordt verstaan:
12/13 maand/periode salarissen conform de salarisschalen BBZ 2012, vakantiegeld, een eindejaarsuitkering, een eventueel toegekende opslag, en andere variabele beloningen zoals een bonus, commissie, gratificatie en/of winstdeling;
 - Alle gegeven bedragen van de salarisschalen BBZ **bruto** bedragen zijn;
 - Op het bedrag van de salarisschaal onder de voorwaarden als genoemd in hoofdstuk 4 een tijdelijke **opslag** van maximaal 30% kan worden gegeven. Dit betreft dan maximaal 30% op het feitelijk voor de bestuurder vastgestelde salaris. **Het bedrag van de opslag maakt deel uit van het Totaal Jaarsalaris.**
 - De salarisschalen jaarlijks worden geïndexeerd naar analogie van de stijging van de gemiddelde CAO-stijgingen in de zorgsector.

Salarisschalen BBZ 2012

SCHAAL	Schaal Minimum	Schaal Maximum*
A	52.422	74.888
B	60.175	85.964
C	69.109	98.182
D	79.370	113.386
E	91.185	130.262
F	104.504	149.249
G	115.549	165.069
H	124.776	178.254
I	133.638	190.912
J	141.390	200.404

*De hier gegeven schaalmaxima zijn exclusief een eventuele opslag conform hoofdstuk 4 BBZ.

5.2 Secundaire arbeidsvoorwaarden

Pensioen

De pensioenregeling voor de bestuurder is conform de vigerende CAO in de betreffende zorgsector, dan wel zorginstelling. Hierbij wordt de CAO gevolgd van het dominante primaire proces in de zorginstelling.

Ziekte en arbeidsongeschiktheid

Ingeval van ziekte of arbeidsongeschiktheid is voor de bestuurder een regeling van inkomen dan wel uitkering van toepassing conform de regeling die geldt voor de medewerkers in de betreffende zorginstelling.

Bijdrage in verzekering ziektekosten

Indien en voor zover er voor de medewerkers in de betreffende zorgsector dan wel zorginstelling een regeling is inzake een bijdrage aan de ziektekostenverzekering wordt de bijdrage aan de ziektekostenverzekering van de bestuurder conform deze regeling vastgesteld.

Vergoeding van onkosten

Onkosten voortkomend uit het functioneren als bestuurder worden uitsluitend op declaratiebasis vergoed². Er is derhalve geen sprake van een vooraf vastgestelde maandelijkse onkostenvergoeding en/of representatiekostenvergoeding.

Vergoeding van vervoerskosten

Per geval wordt bekeken in welke vorm de vergoeding van de vervoerskosten wordt gegeven. De Raad van Toezicht maakt een keuze die zij maatschappelijk en bedrijfseconomisch verantwoord acht. De BBZ kent geen uitgewerkte regeling voor het verstrekken van een lease auto of bedrijfsauto.

² Het verstrekken van een bankpas of creditcard van de zorginstelling wordt aanbevolen.

5.3 Vaststelling van het Totaal Jaarsalaris en de secundaire arbeidsvoorwaarden

Bij de vaststelling van de beloning -zijnde het Totaal Jaarsalaris, waaronder een eventuele opslag, en de secundaire arbeidsvoorwaarden- van de bestuurder gelden de volgende regels:

- De Raad van Toezicht heeft de bevoegdheid tot het vaststellen van de beloning van een bestuurder.
- De Raad van Toezicht kan een opslag toekennen tot maximaal 30% van het schaalsalaris. **Het bedrag van de opslag maakt deel uit van het Totaal Jaarsalaris.**
- Indien de Raad van Toezicht een opslag toekent dient zij schriftelijk aan de Evaluatie- en monitorcommissie te melden: de hoogte van het percentage, de motivatie voor het toekennen van de opslag en de duur waarvoor de opslag is toegekend.
- De secundaire arbeidsvoorwaarden voor een bestuurder worden conform de BBZ vastgesteld.
- Overschrijding van het schaalmaximum, de opslag van 30% of afwijking van de secundaire arbeidsvoorwaarden, is niet toegestaan tenzij hiervoor een voorafgaande schriftelijke goedkeuring van de Toetsingscommissie Beloningscode Bestuurders in de Zorg is verkregen.
- De beloning en secundaire arbeidsvoorwaarden van (een) bestuurder(s) worden ieder jaar verantwoord in het jaardocument van de zorginstelling. Toegekende opslagen worden altijd voorzien van een deugdelijke motivatie.

6 Schadevergoeding bij beëindiging arbeidsovereenkomst

Indien de arbeidsovereenkomst eindigt op initiatief van de zorginstelling, dan wel onder omstandigheden of door handelen, dat voor rekening en risico van de zorginstelling dient te komen is de bestuurder gerechtigd een schadevergoeding te ontvangen.

Deze schadevergoeding bedraagt **maximaal één maal het laatstgenoten Totaal Jaarsalaris** zoals dat van toepassing is op het moment van uitdiensttreding.

7 Het vaststellen van het Totaal Jaarsalaris

De feitelijke vaststelling van het concrete Totaal Jaarsalaris vindt plaats op basis van een tweetal factoren:

- Eenhoofdige of meerhoofdige Raad van Bestuur
- De topstructuur van de zorginstelling

7.1 Het bestuursmodel

De in de BBZ salarisschalen genoemde bedragen gelden – zoals elders al opgemerkt – voor de eindverantwoordelijke statutair bestuurder. Bij een meerhoofdige Raad van Bestuur is het verschil in het te bereiken maximum tussen de voorzitter van de Raad van Bestuur en de overige bestuurders vrij te bepalen door de Raad van Toezicht binnen de van toepassing zijnde BBZ-schaal.

In de praktijk bestaan verschillen van 10 tot 20% tussen de voorzitter van de Raad van Bestuur en de overige bestuurders, maar de feitelijke situatie vraagt om beloningsverhoudingen op maat. Voor dit deel geldt dus een discretionaire bevoegdheid van de Raad van Toezicht. Daarbij geldt dat de gedefinieerde schaalmaxima niet eigenstandig mogen worden overschreden. Indien de Raad van Toezicht voor een bestuurder een hoger Totaal Jaarsalaris wil bepalen dan in de BBZ geregeld, dient zij hiertoe eerst een schriftelijk beargumenteerd voorstel ter goedkeuring aan de Toetsingscommissie BBZ voor te leggen. Dit geldt tevens voor de toepassing van een hoger opslag percentage dan 30%.

7.2 Topstructuur van de zorginstelling

Voor de bepaling van de beloning is het van belang de totale topstructuur van de organisatie in ogenschouw te nemen. De bevoegdheden en de beloning van de eerste managementlaag onder het bestuur moeten meegenomen worden in de beloningsbeslissingen om correcte beloningsverhoudingen tussen de bestuurders en het echelon daaronder te bewerkstelligen en een juiste aansluiting tussen het loongebouw van de zorginstelling en de beloning van de bestuurder(s) te bewaren.

8 Procedures rond de vaststelling van de beloning

Voor de vaststelling van de beloning van de bestuurder dient het volgende in acht te worden genomen.

8.1 Procedure voor de Raad van Toezicht

- De Raad van Toezicht is de enig bevoegde instantie om het Totaal Jaarsalaris van de bestuurder(s) vast te stellen; deze bevoegdheid van de Raad van Toezicht is in de statuten van de desbetreffende zorginstelling vastgelegd.
- De Raad van Toezicht is de enig bevoegde instantie om de secundaire arbeidsvoorwaarden van de bestuurder(s) vast te stellen; deze bevoegdheid is in de statuten van de desbetreffende zorginstelling vastgelegd.
- De Raad van Toezicht kan zich over de in het vorige punten genoemde bevoegdheid laten adviseren.
- De Raad van Toezicht stelt jaarlijks het Totaal Jaarsalaris van de bestuurder(s) vast. Zolang de van toepassing zijnde secundaire arbeidsvoorwaarden niet worden gewijzigd blijven deze gedurende de benoemingstermijn van de bestuurder onveranderd van kracht.
- De Raad van Toezicht hanteert voor de vaststelling van het Totaal Jaarsalaris en de secundaire arbeidsvoorwaarden van de bestuurder(s) de Beloningscode Bestuurders in de Zorg (BBZ); zij hanteert zelfstandig de Beloningscode en de daarbij toegestane interpretatieruimte.
- Afwijking van de in de code gegeven referentienorm naar boven bij de vaststelling van de zwaarte van de functie(s) is niet toegestaan, tenzij de Raad van Toezicht een deugdelijk gemotiveerd verzoek daartoe ter toetsing heeft voorgelegd aan de Toetsingscommissie Beloningscode Bestuurders in de Zorg en de schriftelijke voorafgaande toestemming van deze Toetsingscommissie heeft gekregen. De Raad van Toezicht verantwoordt zijn argumentatie in het jaardocument van de zorginstelling en meldt daarin tevens de verkregen toestemming van de Toetsingscommissie.
- Afwijking naar boven van de bij de functiezwarte behorende beloningstabel is niet toegestaan dan na voorafgaande schriftelijke toestemming van de Toetsingscommissie Beloningscode Bestuurders in de Zorg, die daartoe een besluit neemt na een schriftelijk en deugdelijk gemotiveerd verzoek van de desbetreffende Raad van Toezicht.
- Overschrijding van het maximum percentage opslag van 30% van het bruto salarisbedrag is niet toegestaan dan na voorafgaande schriftelijke toestemming van de Toetsingscommissie

Beloningscode Bestuurders in de Zorg, die daartoe een besluit neemt na een schriftelijk en deugdelijk gemotiveerd verzoek van de desbetreffende Raad van Toezicht.

- Afwijking naar boven van in de BBZ geregelde secundaire arbeidsvoorwaarden is niet toegestaan dan na voorafgaande schriftelijke toestemming van de Toetsingscommissie Beloningscode Bestuurders in de Zorg, die daartoe een besluit neemt na een schriftelijk en deugdelijk gemotiveerd verzoek van de desbetreffende Raad van Toezicht.
- De Raad van Toezicht is verplicht de beloning van de bestuurder(s) in het jaardocument te publiceren. Indien een opslag is toegekend dient ook de daarbij behorende motivatie te worden gepubliceerd in het jaardocument.

9 Het contracteren van interim-bestuurders

Interim-bestuurder

Er is sprake van een *interim-bestuurder* als de raad van toezicht een bestuurder wil contracteren voor een periode korter dan maximaal één jaar vanaf de eerste datum van contracteren. Dit betekent dat een interim-bestuurder voor maximaal 12 maanden een contract krijgt.

Als de Raad van Toezicht een bestuurder voor een termijn langer dan één jaar wil contracteren dan is er sprake van een bestuurder met wie een contract wordt aangegaan voor bepaalde tijd. Voor deze bestuurder geldt de beloning conform de Beloningscode Bestuurders Zorg.

Uitgangspunt

Uitgangspunt voor de vergoeding aan een interim-bestuurder is de beloning van de bestuurder conform de Beloningscode Bestuurders Zorg. Het verschil tussen een interim-bestuurder en een bestuurder die in dienst is voor bepaalde dan wel onbepaalde tijd, is dat een interim-bestuurder niet in loondienst van de zorginstelling komt. Zijn contractuele relatie met de zorginstelling is er een op basis van het leveren van diensten.

Dit betekent dat de interim-bestuurder zelf zijn inkomstenbelasting, bijdragen aan de sociale voorzieningen, zorgverzekering en pensioenvoorziening regelt.

Niveaus

De vergoeding aan de interim-bestuurder wordt vastgesteld aan de hand van de zwaarte van de te verrichten opdracht(en)³. Er worden drie niveaus onderscheiden.

- Het lichtste niveau, waarbij een interim-bestuurder de besturing van de zorginstelling en zijn zorgverlening voortzet, eventueel in combinatie met het voorbereiden en uitvoeren van een werving- en selectieproces voor de nieuwe bestuurder.
- Het middenniveau, waarbij een interim-bestuurder naast het continueren van de besturing van de zorginstelling een of meer opdrachten krijgt om veranderingen aan te brengen in de zorginstelling, bijvoorbeeld in de organisatieopbouw, de logistieke processen, de AO/IC.
- Het zwaarste niveau, waarbij de interim-bestuurders naast het voortzetten van de besturing van de zorginstelling de opdracht krijgt ingrijpende veranderingsprocessen voor te bereiden, uit te voeren en af te ronden. Hierbij gaat het om veranderingen die door hun interne impact en emotionele lading naast veel overtuigingskracht, doorzettingsvermogen en adequaat communiceren een sterke persoonlijkheid vergen. Denk aan het sluiten van afdelingen, ontslag van medewerkers of reorganisaties met veel personele consequenties.

³ Zie het advies "Raad van Toezicht en de interim-bestuurder, best practices, checklist en referentiemodellen" dat de NVTZ in 2009 uitgeeft.

Opmerking

Bij het vaststellen van de vergoeding kijkt de Raad van Toezicht eveneens naar de financiële mogelijkheden van de zorginstelling. Indien er sprake is van financiële problemen en er weinig ruimte is zal de raad derhalve de vergoeding beperkter houden dan de uitkomst van de niveau-indeling.

Onkostenvergoedingen

Naast de vergoeding maakt de Raad van Toezicht afspraken over het declareren van onkosten voortkomend uit de uitoefening van de functie. Deze declaratie vergoedingen liggen op het niveau dat in deze BBZ en in vigerende regelingen ten aanzien van secundaire arbeidsvoorwaarden in het loongebouw van de zorginstelling is vastgelegd.

Procedure⁴

1. De Raad van Toezicht heeft besloten een interim-bestuurder aan te trekken en de opdracht geformuleerd.
2. De Raad van Toezicht stelt de vergoeding aan de hand van de beloning van de bestuurder conform de beloningscode bestuurders zorg vast.
3. De Raad van Toezicht bepaalt welk van de drie niveaus voor de interim-bestuurder van toepassing is.
4. De Raad van Toezicht berekent de vergoeding aan de hand van onderstaande tabel.
5. De Raad van Toezicht hanteert de aldus vastgestelde vergoeding in het proces van selecteren, contracteren en opdracht verstrekken.
6. Nadat de interim bestuurder geselecteerd is, maakt de Raad van Toezicht naast de overeengekomen vergoeding afspraken over:
 - het op declaratiebasis vergoeden van onkosten voortkomend uit de uitoefening van de functie en
 - de wijze en het moment waarop de overeengekomen vergoeding wordt voldaan.

⁴ In het advies "Raad van Toezicht en de interim-bestuurder, best practices, checklist en referentiemodellen" vindt de raad van toezicht onder andere informatie ten aanzien van het besluiten tot het aanstellen van een interim-bestuurder, de opdrachtverstrekking aan, het selecteren en het contracteren van, het monitoren en het evalueren van een interim-bestuurder.

Bovenop de optelsom van vergoeding en overeengekomen vergoeding van onkosten komt de BTW.

Periode \ Niveau	1 ^{ste} tot en met 3 ^e maand	4 ^e tot en met 6 ^e maand	7 ^e tot en met 12 ^e maand
hoogste niveau	2 maal maandsalaris bestuurder	1,8 maal maandsalaris bestuurder	1,6 maal maandsalaris bestuurder
Middenniveau	1,8 maal maandsalaris bestuurder	1,65 maal maandsalaris bestuurder	1,5 maal maandsalaris bestuurder
laagste niveau	1,6 maal maandsalaris bestuurder	1,5 maal maandsalaris bestuurder	1,4 maal maandsalaris bestuurder

Het maandsalaris is 1/12 van het Totaal Jaarsalaris dat voor de bestuurder van toepassing is conform de BBZ.

10 Toetsingscommissie BBZ

Door het NVZD Bestuur en het NVTZ Bestuur is een onafhankelijke toetsingscommissie ingesteld ter uitvoering van het bepaalde in de BBZ omtrent externe toetsing van verzoeken van Raden van Toezicht om te mogen afwijken van in de BBZ gegeven referentienormen, salarisschalen en het maximum opslagpercentage.

Reglement Toetsingscommissie

De ledenvergaderingen van de NVTZ en de NVZD hebben het Reglement Toetsingscommissie vastgesteld op respectievelijk 10 november 2011 en 30 november 2011.

Het aldus vastgestelde Reglement Toetsingscommissie is opgenomen in Bijlage 1 van deze brochure.

Verzoek aan de Toetsingscommissie

Verzoeken aan de Toetsingscommissie kunt u sturen naar:

Toetsingscommissie BBZ
t.a.v. de secretaris
Postbus 30512
3503 AH Utrecht

11 Evaluatie- en monitor commissie

De NVZD en NVTZ hebben gezamenlijk besloten een evaluatie- en monitorcommissie in te stellen. Leden van de NVTZ en NVZD zijn verplicht alle conform de BBZ toegekende opslagen, onder bijvoeging van een deugdelijke motivatie daarvoor, schriftelijk bij de Evaluatie- en monitorcommissie te melden.

De Evaluatie- en monitorcommissie heeft tot taak de gezamenlijke vergadering van de besturen van de NVTZ en NVZD te adviseren ten aanzien van:

- het beantwoorden van vragen over de toepassing van de BBZ, die het individuele geval te boven gaan;
- het inschalen van nieuwe sectoren en/of categorieën, zoals bijvoorbeeld de huisartsenposten, in de BBZ;
- het monitoren en evalueren van de conform de BBZ toegekende opslagen, met de daarbij behorende motivering;
- het volgen van de toepassing van de BBZ teneinde eventuele trends en hiaten in de BBZ te signaleren;
- versiebeheer van de tekst van de BBZ.

Rapportage

De commissie rapporteert 2 maal per jaar in het bestuurlijk overleg van de besturen van de NVTZ en NVZD.

Contact

Meldingen van opslagen kunt u sturen naar:
Evaluatie- en monitorcommissie BBZ
t.a.v. de secretaris
Postbus 30512
3503 AH Utrecht

BIJLAGE 1

Reglement Toetsingscommissie BBZ

Artikel 1 Definities

Beloningscode Bestuurders in de Zorg: de Beloningscode Bestuurders in de Zorg zoals vastgesteld in de ledenvergadering van de NVTZ d.d. 11 juni 2009 en de ledenvergadering van de NVZD d.d. 31 augustus 2009, **hierna BBZ**.

Verzoeker: de Raad van Toezicht van een zorginstelling die een toetsingsverzoek indient bij de Toetsingscommissie.

Zorginstelling: zorginstellingen die toegelaten zijn in het kader van de WTZi en/of zorg verlenen conform de Zorgverzekeringswet dan wel de AWBZ.

Raad van Bestuur: de (kandidaat) bestuurder of (kandidaat) bestuurders van de Zorginstelling, waaronder ook de interim bestuurder, op wie het toetsingsverzoek betrekking heeft.

Toetsingscommissie BBZ: De door het bestuur van de NVZD en het bestuur van de NVTZ ingestelde toetsingscommissie ter uitvoering van het bepaalde in de BBZ omtrent externe toetsing van verzoeken van Raden van Toezicht om te mogen afwijken van in de BBZ gegeven normen, **hierna Toetsingscommissie**.

Toetsingsverzoek: een schriftelijk verzoek om als Raad van Toezicht – in een concreet geval – ten behoeve van de honorering van de (kandidaat) bestuurder(s) af te mogen wijken van de bepalingen van de BBZ.

Besturen: de besturen van de NVTZ en de NVZD.

Partijen: verzoeker en Raad van Bestuur.

Artikel 2 Instandhouding Toetsingscommissie

- 2.1. Het bestuur van de NVTZ en het bestuur van de NVZD dragen gezamenlijk zorg voor het bestaan en functioneren van de Toetsingscommissie en voor de daarbij behorende financiële en administratieve ondersteuning.
- 2.2. De Toetsingscommissie draagt zorg voor registratie van de ontvangen toetsingsverzoeken en zal jaarlijks voor 1 juni verslag van haar werkzaamheden toezenden aan het bestuur van de NVTZ en het bestuur van de NVZD welke besturen voor verdere verspreiding zorg dragen.

Artikel 3 Samenstelling Toetsingscommissie en plaats van vestiging

- 3.1 De Toetsingscommissie is gevestigd te Utrecht.
Adres: Toetsingscommissie BBZ
t.a.v. de secretaris
Postbus 30512
3503 AH Utrecht
- 3.2 De Toetsingscommissie bestaat uit drie personen, een voorzitter en twee leden. Voorts zijn een plaatsvervangend voorzitter en twee plaatsvervangende leden aangewezen.
- 3.3 Aan de Toetsingscommissie is een secretaris toegevoegd.

Artikel 4 Benoeming leden en secretarissen. Beëindiging lidmaatschap

- 4.1 De eerste maal benoemen de besturen elk één lid van de Toetsingscommissie en zijn/haar plaatsvervanger. De besturen benoemen gezamenlijk, op voordracht van de NVTZ, de voorzitter en zijn/haar plaatsvervanger en de secretaris. Bij deze eerste benoeming zijn, in afwijking van artikel 4.6, de benoemingstermijnen 4 jaar voor de voorzitter, drie respectievelijk twee jaar voor de overige twee leden.
- 4.2 Alle leden van de Toetsingscommissie en hun plaatsvervangers functioneren zonder last of ruggespraak.
- 4.3 De leden van de Toetsingscommissie worden benoemd en ontslagen door de Besturen, in overleg met de voorzitter van de Toetsingscommissie.
- 4.4 De secretaris van de Toetsingscommissie wordt benoemd en ontslagen door de Besturen, op voordracht van de voorzitter van de Toetsingscommissie.
- 4.5 De (plaatsvervangend)voorzitter van de Toetsingscommissie dient in ieder geval te voldoen aan de bij of krachtens artikel 1d Wet rechtspositie rechterlijke ambtenaren gestelde vereisten voor benoembaarheid tot rechterlijk ambtenaar.
- 4.6 De leden van de Toetsingscommissie worden benoemd voor een periode van vier jaar. Zij zijn eenmaal herbenoembaar.
- 4.7 Het lidmaatschap van de Toetsingscommissie eindigt:
- nadat de periode waarvoor het lid is benoemd is verstreken en geen aansluitende herbenoeming heeft plaatsgevonden;
 - na een daartoe strekkend schriftelijk verzoek van het lid aan de Besturen;

- c. na een daartoe strekkend besluit van de Besturen indien het lid niet meer voldoet aan de eisen zoals die door dit reglement aan de hoedanigheid of het functioneren van een lid worden gesteld of indien zich ter zake van de (plaatsvervangend)voorzitter een wettelijke ontslaggrond voor een rechterlijke ambtenaar zoals omschreven in de artikelen 46i lid 1 onder a en b en lid 2, 46l lid 1 onder a, en 46m Wet rechtspositie rechterlijke ambtenaren, voordoet;
- d. door het overlijden van het lid.

Artikel 5 Taak en bevoegdheid

- 5.1 De Toetsingscommissie heeft tot taak de behandeling en beoordeling van verzoeken van Raden van Toezicht om af te mogen wijken van de BBZ.
- 5.2 De Toetsingscommissie toets marginaal, waarbij zij beoordeelt of de verzoekende Raad van Toezicht in redelijkheid tot deze beloning heeft kunnen komen.
- 5.3 Een toetsingsverzoek is verplicht indien een Raad van Toezicht wil afwijken van:
 - a. de in de BBZ gegeven referentiescores voor de betreffende sector bij het vaststellen van de functiezwaarte
 - b. de in de BBZ gegeven beloningsschaal, gezien functiezwaarte en omvang van de instelling
 - c. de in de BBZ gegeven secundaire arbeidsvoorwaarden.
- 5.4 Een toetsingsverzoek is eveneens verplicht, indien een Raad van Toezicht een markt en risico-opslag wil toekennen groter dan 30 % van de conform de BBZ gegeven beloning voor de desbetreffende bestuurder.
- 5.5 De Toetsingscommissie kan naar aanleiding van de behandeling van een schriftelijk toetsingsverzoek een oordeel geven en aanbevelingen doen omtrent de toepassing van de BBZ door de betrokken Raad van Toezicht.

Artikel 6 Regeling van werkwijze.

- 6.1 De Toetsingscommissie vervult haar taak zonder last of ruggespraak.
- 6.2 De Toetsingscommissie beslist bij meerderheid van stemmen.

Artikel 7 Geheimhouding

- 7.1 De leden van de Toetsingscommissie zijn verplicht:
 - a. hetgeen zij als zodanig te weten zijn gekomen niet verder bekend te maken dan voor de uitoefening van hun functie als lid van de Toetsingscommissie wordt gevorderd;

b. de beraadslagingen binnen de Toetsingscommissie tijdens de behandeling van een toetsingsverzoek niet verder te openbaren;

c. over toetsingsverzoeken die bij de Toetsingscommissie zijn ingediend of die, naar zij weten of vermoeden zullen worden ingediend en ten aanzien waarvan de mogelijkheid bestaat dat zij voor de behandeling daarvan zullen worden aangewezen, zich buiten de Toetsingscommissie om op geen enkele wijze in te laten met partijen of hun gemachtigden of raadslieden.

- 7.2 De in het voorgaande lid omschreven verplichtingen gelden eveneens voor de secretaris, en administratieve medewerkers van de NVTZ en/of de NVZD welke (mede) als taak hebben de werkzaamheden van de Toetsingscommissie administratief te ondersteunen, behoudens voor wat betreft voorlichting omtrent de geldende procedurevoorschriften en overleg over de voortgang van de behandeling en beoordeling van het toetsingsverzoek.

Artikel 8 Wraking en verschoning

- 8.1 Een lid van de Toetsingscommissie commissie kan door één of door beide partij(en) worden gewraakt op grond van feiten of omstandigheden die het vormen van een onpartijdig oordeel over het geschil zouden bemoeilijken. Wraking kan worden gedaan uiterlijk binnen een week na de zitting waarop het geschil is behandeld.
- 8.2 De overige leden van de Toetsingscommissie beslissen of de wraking terecht is gedaan. Bij staking van stemmen wordt dit geacht het geval te zijn.
- 8.3 Op grond van feiten of omstandigheden als bedoeld in het eerste lid kan een lid van de Toetsingscommissie zich ter zake van de behandeling van een geschil verschonen. Hij is verplicht dit te doen, indien de overige leden van de commissie, die aan de behandeling van het geschil zullen deelnemen, van oordeel zijn dat de bedoelde feiten of omstandigheden zich te zijnen aanzien voordoen.
- 8.4 In geval van terechte wraking of verschoning wordt het betrokken lid vervangen door een plaatsvervangend lid van de Toetsingscommissie. De beslissing als bedoeld in het tweede lid wordt aan partijen medegedeeld.

Artikel 9 Samenstelling Toetsingscommissie bij behandeling toetsingsverzoek

- 9.1 Een toetsingsverzoek wordt behandeld door de volledige Toetsingscommissie van drie leden.
- 9.2 De samenstelling wordt door de secretaris schriftelijk aan partijen medegedeeld.

Artikel 10 Ontvankelijkheid toetsingsverzoek

- 10.1 Een toetsingsverzoek kan alleen worden ingediend door de Raad van Toezicht van een zorginstelling.

Artikel 11 **Indienen toetsingsverzoek en wisseling van stukken**

- 11.1 Een toetsingsverzoek wordt bij de Toetsingscommissie ingediend door een aangetekend schrijven aan de secretaris. Een dergelijk verzoekschrift wordt door een daartoe bevoegd lid de verzoeker ondertekend en bevat ten minste:
- a. naam en adres van verzoeker
 - b. de dagtekening van het verzoek;
 - c. de naam en het adres van de desbetreffende zorginstelling;
 - d. een verklaring ondertekend door de voorzitter van de Raad van Toezicht en door de Raad van Bestuur waarin zij aangeven het bindend advies van de Toetsingscommissie als zodanig te zullen aanvaarden;
 - e. uittreksel uit het register van de Kamer van Koophandel en/of andere bescheiden, waaruit blijkt dat de vertegenwoordiger van verzoeker bevoegd is op te treden namens de Raad van Toezicht van betreffende zorginstelling;
 - f. een nauwkeurige omschrijving en motivering van het verzoek tot toetsing;
 - g. de overige relevante bescheiden die betrekking hebben op het toetsingsverzoek.
- 11.2 De Toetsingscommissie stelt de Raad van Bestuur in de gelegenheid schriftelijk zijn zienswijze, met de gronden en relevante bescheiden, in verband met het toetsingsverzoek kenbaar te maken.
- 11.3 De Toetsingscommissie kan partijen en derden verzoeken aanvullende informatie en bescheiden te verstrekken.
- 11.4 De secretaris is gehouden de dossiers drie (3) jaar te bewaren nadat de behandeling van het toetsingsverzoek is beëindigd.

Artikel 12 **Mondelinge behandeling**

- 12.1 Indien de Toetsingscommissie of een van de betrokken partijen een mondelinge behandeling van het verzoek wenst, bepaalt de voorzitter de plaats, de dag en het uur van de mondelinge behandeling van het toetsingsverzoek.
- 12.2 Partijen zijn verplicht op verzoek van de Toetsingscommissie persoonlijk te verschijnen en alle gewenste inlichtingen te verschaffen.
- 12.3 De Toetsingscommissie past te allen tijde het principe van hoor en wederhoor toe.
- 12.4 De Toetsingscommissie beslist wie verder ter zitting aanwezig kunnen zijn.

- 12.5 De Toetsingscommissie is bevoegd, zelfstandig of op verzoek van verzoeker, getuigen en/of deskundigen te horen en voorts al datgene te doen, wat zij gewenst oordeelt om tot een deugdelijk oordeel te komen.

Artikel 13 Uitspraak van de Toetsingscommissie

- 13.1 De Toetsingscommissie geeft binnen een termijn van vier weken, vanaf het moment dat het dossier volledig is, een schriftelijk oordeel over de toepassing van de BBZ.
- 13.2 De uitspraak van de Toetsingscommissie heeft de rechtskracht van een bindend advies.
- 13.3 Het bindend advies wordt door de voorzitter ondertekend en schriftelijk aan partijen medegedeeld.
- 13.4 Het bindend advies bevat, naast de beslissing, in elk geval:
- de namen van de leden van de commissie;
 - de namen en woon- c.q. vestigingsplaatsen van partijen;
 - de dagtekening van het bindend advies;
 - de gronden voor de gegeven beslissing.

Artikel 14 Openbaarmaking van uitspraken

- 14.1 De uitspraak van de Toetsingscommissie wordt toegezonden aan de partijen.
- 14.2 De uitspraak van de Toetsingscommissie wordt ter informatie toegezonden aan de Besturen met inachtneming van het hierna bepaalde:
- namen en vestigingsplaats van de partijen met de andere gegevens die voor de identiteit van partijen een aanwijzing bevatten, worden weggelaten;
 - de bekendmaking geschiedt in geen geval voordat partijen in het bezit van de uitspraak zijn gesteld.
- 14.3 Indien en voor zover de uitspraak naar het oordeel van de Toetsingscommissie van meer dan incidenteel belang is te achten, kan de Toetsingscommissie BBZ besluiten de uitspraak bekend te maken op een naar haar oordeel passende wijze, waarbij de voorwaarden zoals genoemd in artikel 14.2 a en b van toepassing zijn.

Artikel 15 Herstel kennelijke taal- of schrijffouten.

- 15.1 De voorzitter van de Toetsingscommissie kan uit eigen beweging of op een binnen twee weken na de verzenddatum van het bindend advies door een partij schriftelijk gedaan verzoek een kennelijk rekenfout of schrijffout in het bindend advies herstellen, dan wel –

indien de gegevens genoemd in artikel 12 lid 4 onder a tot en met c onjuist zijn vermeld – tot verbetering van die gegevens overgaan.

- 15.2 Een verzoek als bedoeld in het eerste lid wordt in afschrift aan de andere partij gezonden en schort de mogelijkheid van tenuitvoerlegging van het bindend advies op, totdat op het verzoek is beslist.
- 15.3 De andere partij wordt twee weken in de gelegenheid gesteld op het verzoek als bedoeld in het eerste lid te reageren.
- 15.4 Herstel of verbetering geschiedt middels schriftelijke mededeling aan partijen.

Artikel 16 Uitsluiting aansprakelijkheid

- 16.1 De Toetsingscommissie, de verenigingen NVTZ en NVZD, of haar besturen, de leden van de Toetsingscommissie of de secretaris van de Toetsingscommissie, zijn niet aansprakelijk voor enig handelen of nalaten in verband met de behandeling en beoordeling van een toetsingsverzoek of de uitspraak naar aanleiding van een procedure volgens het onderhavige reglement.

Artikel 17 Kosten verzoek

- 17.1 Verzoeker is een door de besturen van de NVTZ en NVZD vastgestelde financiële bijdrage verschuldigd. Deze bijdrage bestaat in 2011 uit een bedrag van € 1200,00 voor verzoekers waarvan alle toezichthouders lid zijn van de NVTZ en een bedrag van € 1800,00 voor de overige verzoekers. Deze bedragen worden – indien van toepassing -verhoogd met extrakosten zoals kosten van deskundigen. De vaste bijdrage wordt jaarlijks geïndexeerd.

Artikel 18 Slot- en overgangsbepalingen

- 18.1 Indien is gehandeld in strijd met enige bepaling van dit reglement, kan een partij – zolang de procedure door middel van een bindend advies nog niet beëindigd is - binnen zeven dagen nadat de strijdigheid hem bekend is geworden, hiertegen schriftelijk protest aantekenen bij de Toetsingscommissie, op straffe van verval van het recht om daarop later in de procedure alsnog een beroep te doen.
- 18.2 De Toetsingscommissie beslist met inachtneming van eisen van redelijkheid en billijkheid.
- 18.3 De klagende partij wordt niet ontvankelijk verklaard wanneer deze door het desbetreffend handelen redelijkerwijs niet in enig rechtens te respecteren belang kan zijn geschaad.
- 18.4 In alle gevallen waarin dit reglement niet voorziet, beslist de Toetsingscommissie met inachtneming van eisen van redelijkheid en billijkheid.

- 18.5 De besturen kunnen gezamenlijk wijzigingen in het reglement aanbrengen. De wijzigingen zijn niet van kracht voor toetsingsverzoeken die reeds ingediend zijn.
- 18.6 Wijzigingen van dit Reglement behoeven de goedkeuring van de ledenvergaderingen van de NVTZ en NVZD.

Aldus vastgesteld in de Ledenvergadering van de NVTZ d.d. 10 november 2011.

Aldus vastgesteld in de Ledenvergadering van de NVZD d.d. 30 november 2011.

Bijlage 2

Referentiemodel arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd Bestuurder Zorginstelling

De ondergetekenden

1. De Stichting..... (naam van de zorginstelling), gevestigd te
.....(vestigingsplaats van de zorginstelling), verder te noemen 'de Stichting', gelet op de
statuten van de Stichting ten deze rechtsgeldig vertegenwoordigd door de heer/mevrouw.....,
voorzitter van de Raad van Toezicht van de Stichting en de heer/mevrouw....., vicevoorzitter
dan wel secretaris van de Raad van Toezicht van de Stichting, partij ter ener zijde,

en

2. De heer/mevrouw (naam bestuurder), wonende te, verder te noemen 'de
heer/mevrouw.....', partij ter anderzijde

in aanmerking nemende:

dat de heer/mevrouw bij rechtsgeldig besluit van de Raad van Toezicht van de Stichting met
ingang van.....20.. is benoemd tot bestuurder van de Stichting en deze benoeming heeft aanvaard.

zijn overeengekomen als volgt:

Artikel 1 Functie, rechten en verplichtingen

- 1.1 De heer/mevrouw is per20.. in dienst getreden van de Stichting en per20..
benoemd tot bestuurder van de Stichting. [*Hij/zij vervult binnen het bestuur de functie van
[]. Het functieprofiel en de taakomschrijving van de bestuurder zijn opgenomen als bijlage
[] en maken integraal deel uit van deze overeenkomst.*]
- 1.2 Als bestuurder heeft de heer/mevrouw alle rechten en verplichtingen die in de Statuten
van de Stichting dan wel door de Raad van Toezicht van de Stichting aan de heer/mevrouw
..... zijn toegekend respectievelijk zijn opgelegd.
- 1.3 De heer/mevrouw is verplicht alles te doen en na te laten wat een goed bestuurder
behoort te doen of na te laten. De heer/mevrouw zal zijn/haar persoon en werkkraft
naar beste vermogen inzetten in het belang van de Stichting.
- 1.4 Op de heer/mevrouw is van toepassing het Reglement Bestuur (of: Raad van
Bestuursreglement) zoals dat op enig moment zal gelden, waarin de verantwoordelijkheden,
bevoegdheden en taken van de bestuurder van de Stichting zijn opgenomen.

Het Reglement Bestuur (of Raad van Bestuursreglement) is opgenomen in bijlage [] en
maakt integraal deel uit van deze arbeidsovereenkomst.

- 1.5 Behoudens voorafgaande schriftelijke toestemming van de Stichting is het de heer/mevrouw niet toegestaan om naast de arbeidsovereenkomst met de Stichting nevenfuncties dan wel nevenactiviteiten te verrichten. De heer/mevrouw verklaart voor zover van toepassing alle nevenfuncties, dan wel nevenactiviteiten inclusief de bijbehorende beloning (of honorering) te hebben gemeld op de aan deze arbeidsovereenkomst als bijlage [] aangehechte lijst. Voor de op deze lijst genoemde nevenfuncties/nevenactiviteiten verleent de Stichting toestemming door middel van de ondertekening van deze arbeidsovereenkomst. Nevenfuncties of nevenactiviteiten die niet op de lijst staan en/of waarvoor geen toestemming is verleend, zal de heer/mevrouw met onmiddellijke ingang beëindigen.
- 1.6 De heer/mevrouw verbindt zich gedurende de duur van deze overeenkomst, noch rechtstreeks, noch middellijk enige provisie, tegemoetkomingen of vergoedingen, in welke vorm dan ook aan te nemen of te bedingen, dan wel enige aanbieding van welke aard deze ook mogen zijn, te accepteren van afnemers, leveranciers, dienstverleners of werknemers van de Stichting dan wel daarmee verbonden rechtspersonen.
- 1.7 De heer/mevrouw verbindt zich de “Zorgbrede Governance Code” evenals de “Gedragscode voor de goede bestuurder”, bijgevoegd als respectievelijk bijlage [] en [], na te leven.
- 1.8 Op deze arbeidsovereenkomst is geen CAO van toepassing.

Artikel 2 Voltijdscontract

- 2.1 Deze arbeidsovereenkomst heeft het karakter van een voltijdscontract, dat wil zeggen dat het hierna weergegeven arbeidsvoorwaardenpakket is gebaseerd op de voltijds inzet van de persoon en werkkraft van de heer/mevrouw ten behoeve van het realiseren van het doel van de Stichting, zoals dat in de Statuten van de Stichting is vastgelegd en in algemene zin in artikel 1 lid 3 van deze arbeidsovereenkomst is weergegeven en nader gepreciseerd is in het Reglement Bestuur (of: Raad van Bestuursreglement) dan wel in andere opdrachten en missiven van de zijde van de Raad van Toezicht van de Stichting. Uitgangspunt hierbij is een 40-urige werkweek, waarbij de heer/mevrouw zelf de arbeidsduur en werktijden regelt. Overuren worden niet vergoed.
- 2.2 Van de heer/mevrouw wordt verwacht dat hij/zij zijn/haar bereikbaarheid en beschikbaarheid regelt vanuit zijn verantwoordelijkheid als bestuurder. Hij/zij is gedurende de werktijden bereikbaar en beschikbaar en richt zich dienaangaande naar de binnen de Stichting geldende gebruikelijke normen ten aanzien van beschikbaarheid en bereikbaarheid.

Artikel 3 Totaal jaarinkomen

- 3.1 Het totaal jaarinkomen, inclusief vakantietoeslag en eindejaarsuitkering van de heer/mevrouw bedraagt per20.. bruto € (zegge:) euro op jaarbasis.

Vakantietoeslag en eindejaarsuitkering zijn gelijk aan de vakantietoeslag en de eindejaarsuitkering, die voor de bij de Stichting werkzame medewerkers zijn of worden vastgesteld.

- 3.2 Op deze arbeidsovereenkomst en de beëindiging daarvan is "Beloningscode Bestuurders in de Zorg" van toepassing zolang en zoals deze tussen NVTZ en NVZD geldt.

Artikel 4 Vakantie

- 4.1 De heer/mevrouw heeft, met behoud van het jaarinkomen zoals bedoeld in artikel 3 van deze arbeidsovereenkomst, recht op [] vakantiedagen per vol kalenderjaar. Indien de heer/mevrouw... gedurende het kalenderjaar bij de Stichting in dienst treedt, worden zijn/haar vakantiedagen voor dat jaar pro rata berekend.
- 4.2 Over het tijdstip van opnemng en de duur van de vakantie zal de heer/mevrouw vooraf overleggen met de Raad van Toezicht van de Stichting.

Artikel 5 Auto/Kostenvergoedingen

- 5.1 Reiskosten gemaakt in het kader van de uitoefening van de functie worden op declaratiebasis vergoed volgens de bij de Stichting geldende regels, waarbij ten aanzien van vergoedingen voor reiskosten per openbaar vervoer wordt uitgegaan van reizen per eerste klasse. Indien met de eigen privé auto zakelijk wordt gereisd zal op declaratiebasis een kilometervergoeding worden betaald volgens de bij de Stichting geldende regeling. Ten aanzien van de kosten woon-werkverkeer zijn de bij de Stichting geldende regels ter zake van toepassing.
- 5.2 De Stichting kan de heer/mevrouw een bankpas met chipknip en een creditcard ter beschikking stellen, waarmee kleine onkosten, die verband houden met het vervullen van de functie als bestuurder, tot een bedrag van € (zegge) kunnen worden voldaan. Zoveel als mogelijk worden deze onkosten van bewijsstukken voorzien. Overige onkosten, die verband houden met het uitoefenen van de functie, kunnen worden gedeclareerd op dezelfde wijze als bij de Stichting werkzame medewerkers onkosten declareren.
- 5.3 De Stichting stelt heer/mevrouw ten behoeve van de uitoefening van de functie (mobiele) communicatiemiddelen ter beschikking en/of vergoedt de kosten daarvan. Indien de heer/mevrouw ... gedurende een periode van langer dan 3 maanden niet feitelijk werkzaam is, vanwege ziekte, arbeidsongeschiktheid, schorsing, op non-actiefstelling, of een andere reden, dient hij/zij op het eerste daartoe strekkend verzoek van de Stichting de (mobiele) communicatiemiddelen ter beschikking te stellen van de Stichting. Perioden van niet feitelijk werkzaam zijn worden samengeteld indien zij elkaar met een onderbreking van minder dan 2 weken opvolgen.
- 5.4 De in dit artikel genoemde kostenvergoeding(en) worden vrij van loonheffing en inhouding van sociale premies uitbetaald, indien en voor zover dit binnen de regels van de fiscale- en

sociale zekerheidswetgeving toegestaan is. Indien kostenvergoedingen uitstijgen boven de normen respectievelijk forfaits volgens de wettelijke fiscale- en sociale zekerheidswetgeving, wordt het deel dat boven genoemde normen respectievelijk forfaits uitstijgt, uitbetaald onder inhouding van loonheffingen. De Stichting zal ter zake van de ter beschikkingstelling van een auto de fiscale bijtelling tot het loon voor de heffing van loonheffingen rekenen. De verschuldigde loonheffingen komen geheel voor rekening van de heer/mevrouw... Eventuele consequenties in de fiscale sfeer (bijvoorbeeld naheffingen) die verband houden met de toekenning van kostenvergoeding(en) zoals in dit artikel genoemd, zijn voor rekening van de heer/mevrouw De heer/mevrouw vrijwaart de Stichting voor claims als hier bedoeld.

Artikel 6 Pensioen

- 6.1 De heer/mevrouw is deelnemer van het pensioenfonds [*Zorg en Welzijn*] (of ABP). De daaruit voortvloeiende rechten en verplichtingen zijn conform het pensioenreglement van het pensioenfonds, dat als bijlage [] aan deze arbeidsovereenkomst is bijgevoegd.
- 6.2 De premieverdeling tussen de Stichting en de heer/mevrouw is gelijk aan de premieverdeling, die voor de bij de stichting werkzame medewerkers geldt.

Artikel 7 Ziekte, arbeidsongeschiktheid

- 7.1 Ingeval van ziekte/arbeitsongeschiktheid in de zin van de Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA) verbindt de Stichting zich om gedurende ziekte/arbeitsongeschiktheid van de heer/mevrouw hem/haar van een inkomen/uitkering te voorzien dat/die bepaald wordt op dezelfde wijze als waarop een inkomen/uitkering ingeval van ziekte/arbeitsongeschiktheid voor bij de Stichting werkzame medewerkers is of wordt bepaald. Betaling van dit inkomen/deze uitkering eindigt op het moment van beëindiging van het dienstverband.
- 7.2 Indien de Stichting in verband met arbeidsongeschiktheid van de heer/mevrouw.... jegens één of meer derden een vordering tot schadevergoeding kan doen gelden, zal de heer/mevrouw..... daaraan volledige medewerking verlenen.
- 7.3 De heer/mevrouw is deelnemer van het pensioenfonds *Zorg en Welzijn* (of ABP) waarin begrepen is een dekking voor het arbeidsongeschiktheidspensioen. Met inachtneming van de desbetreffende bepalingen in het pensioenreglement heeft de heer/mevrouw aanspraak op het arbeidsongeschiktheidspensioen van *Zorg en Welzijn*.
- 7.4 De heer/mevrouw ontvangt van de Stichting een vergoeding van de premie van de basisaanvullende ziektekostenverzekering conform de regeling die geldt voor bij de Stichting werkzame medewerkers.

Artikel 8 Schorsing / non-actiefstelling

- 8.1 De Stichting kan de heer/mevrouw.... als bestuurder van de Stichting schorsen conform het in de wet en de statuten van de Stichting bepaalde.
- 8.2 Ingeval de Stichting, vertegenwoordigd door de Raad van Toezicht, een voornemen heeft tot schorsing van de heer/mevrouw als bestuurder over te gaan zal zij alvorens een daartoe strekkend besluit te nemen hem/haar in de gelegenheid stellen zich te verantwoorden, waarbij hij/zij zich kan laten bijstaan door een advocaat.
- 8.3 Schorsing als bestuurder brengt met zich mee dat de bevoegdheden van de heer/mevrouw verbonden aan de functie gedurende de schorsing worden opgeschort. Tevens zal hij/zij gedurende de duur van de schorsing de in zijn/haar bezit zijnde toegangssleutels, bankpas en/of creditcard van de Stichting op eerste verzoek inleveren bij de Raad van Toezicht.
- 8.4 De Stichting kan de heer/mevrouw schorsen als werknemer van de Stichting. De Stichting zal hiertoe niet overgaan dan nadat zij aanwijzing heeft dat de heer/mevrouw een handeling heeft verricht of nagelaten die een dringende reden in de zin van artikel 7:677 en 7:678 van het Burgerlijk Wetboek kan opleveren. Alvorens een besluit tot schorsing te nemen, zal de Stichting de heer/mevrouw ... in de gelegenheid stellen zich te verantwoorden, waarbij hij/zij zich kan laten bijstaan door een advocaat.
- 8.5 De Stichting kan de heer/mevrouw als werknemer van de Stichting op non-actief stellen, indien door deze non-actiefstelling een einde wordt gemaakt aan een onhoudbare situatie binnen de Stichting [en de oorzaak van deze onhoudbare situatie mede gelegen is in de persoon of het functioneren van de heer/mevrouw] De non-actiefstelling kan tevens door de Stichting worden geïnitieerd vooruitlopend op het voornemen tot beëindiging van het dienstverband van de heer/mevrouw... , dan wel hangende de opzegtermijn. [De Stichting zal terughoudend gebruik maken van de mogelijkheid tot non-actiefstelling van de bestuurder.] Alvorens een besluit tot op non-actiefstelling te nemen, zal de Stichting de heer/mevrouw over het voornemen daartoe horen. De Raad van Toezicht van de Stichting zal alle mogelijkheden onderzoeken om de non-actiefstelling op te heffen. Echter indien in redelijkheid niet verwacht kan worden dat de betrekkingen binnen de Stichting door terugkeer van de heer/mevrouw... kunnen worden hersteld, zal de Stichting een procedure tot beëindiging van de arbeidsovereenkomst initiëren.
- 8.6 Gedurende de schorsing of non-actiefstelling als bestuurder of als werknemer is het de heer/mevrouw niet toegestaan de terreinen of gebouwen van de Stichting te betreden. [Het is de Bestuurder niet toegestaan gedurende de periode van schorsing of non-actiefstelling contacten te onderhouden met medewerkers/cliënten en relaties van de Stichting.]

- 8.7 Gedurende de periode van schorsing of non-actiefstelling zoals bedoeld in dit artikel blijven de voor de heer/mevrouw conform artikel 3 geldende arbeidsvoorwaarden onverkort gehandhaafd.

Artikel 9 Duur en beëindiging

- 9.1 Deze arbeidsovereenkomst is aangegaan voor de bepaalde tijd van [] jaar/maanden en eindigt derhalve van rechtswege, zonder dat voorafgaande opzegging nodig is, op .. 20... . In elk geval eindigt deze overeenkomst (na voortzetting) op de eerste dag van de maand waarin de heer/mevrouw...de voor hem/haar geldende AOW gerechtigde leeftijd bereikt, zonder dat daarvoor voorafgaande opzegging is vereist.

- 9.2 Uiterlijk [] maanden voorafgaand aan het verstrijken van de in artikel 9.1 genoemde termijn wordt de arbeidsovereenkomst geëvalueerd. Bij een positieve uitkomst van de evaluatie zullen partijen in onderling overleg bepalen of en onder welke voorwaarden zij een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd wensen aan te gaan. Indien de arbeidsovereenkomst zonder tegenspraak stilzwijgend wordt voortgezet, wordt deze geacht te zijn voortgezet voor onbepaalde tijd en op dezelfde voorwaarden als in deze overeenkomst bepaald. De hierna opgenomen opzegtermijnen blijven in dat geval van toepassing.

[Alternatief voor 9.1 en 9.2: Deze overeenkomst is aangegaan voor onbepaalde tijd.]

- 9.3 Deze arbeidsovereenkomst kan door de Stichting (tussentijds) worden opgezegd met inachtneming van een opzegtermijn van [] maand(en).

- 9.4 Deze arbeidsovereenkomst kan door de heer/mevrouw (tussentijds) worden opgezegd met inachtneming van een opzegtermijn van [] maand(en).

[Alternatief voor 9.3 en 9.4: Deze arbeidsovereenkomst kan door ieder der partijen (tussentijds) schriftelijk worden opgezegd met inachtneming van de wettelijke opzegtermijn.]

- 9.5 Opzegging vindt steeds schriftelijk plaats tegen het einde van een kalendermaand.

- 9.6 Per de datum van beëindiging stelt de heer/mevrouw alle door hem/haar vervulde functies in de Stichting, evenals alle functies die hij/zij heeft vervuld in de met de Stichting verbonden andere rechtspersonen, ter beschikking. Per dezelfde datum draagt de heer/mevrouw voor zover van toepassing de auto, bankpas en (mobiele) communicatiemiddelen en alle bescheiden die in enigerlei verband staan met het dienstverband met de Stichting aan de Raad van Toezicht over.

Artikel 10 Schadevergoeding

- 10.1 Indien deze overeenkomst (tussentijds, dat wil zeggen niet van rechtswege) eindigt op initiatief van de Stichting, dan wel onder omstandigheden en/of door handelen, dat voor rekening en risico van de Stichting dient te komen, dan wel met wederzijds instemmen van de Stichting en van de heer/mevrouw , zonder dat dit ontslag zijn uitsluitende of

voornaamste reden vindt in handelingen of nalatigheid van de heer/mevrouw zoals bedoeld in onder meer de artikelen 7:677 en 7:678 van het Burgerlijk Wetboek, zal de heer/mevrouw gerechtigd zijn tot een schadevergoeding.

- 10.2 De hoogte van de schadevergoeding zal worden bepaald aan de hand van de leeftijd van de heer/mevrouw, de duur van de arbeidsovereenkomst op het moment van beëindiging en de omstandigheden die leiden tot de beëindiging en bedraagt maximaal één maal het laatstgenoten totale jaarinkomen.
- 10.3 De wijze van uitbetaling van de in dit artikel bedoelde schadevergoeding wordt door de Stichting, in deze vertegenwoordigd door de Raad van Toezicht, na overleg met de heer/mevrouw vastgesteld.
- 10.4 De schadevergoeding als bedoeld in dit artikel zal worden verrekend met een (eventuele) door de kantonrechter toe te kennen schadeloosstelling.
- 10.5 Indien de arbeidsovereenkomst eindigt wegens het feit dat de heer/mevrouw langer dan twee jaar arbeidsongeschikt is, vanwege het overlijden van de heer/mevrouw of vanwege (voortijdige) pensionering van de heer/mevrouw heeft de heer/mevrouw geen recht op enige schadevergoeding op basis van deze overeenkomst.

Artikel 11 Verzekering en lidmaatschap

Bestuurdersaansprakelijkheid

- 11.1 De Stichting zal ten gunste van de heer/mevrouw... een verzekering afsluiten ter dekking van de risico's en de daarmee gemoeide kosten van rechtsbijstand die de heer/mevrouw .. als bestuurder van de Stichting loopt, inclusief kosten rechtsbijstand, met een - gelet op de omvang en risico's behorende bij de taakvervulling van een bestuurder binnen de Stichting - marktconforme dekking.

Lidmaatschap beroepsvereniging

- 11.2 De Stichting zal voor haar rekening nemen de kosten van het lidmaatschap van de heer/mevrouw van één beroepsvereniging van bestuurders (NVZD of NCD).

Artikel 12 Geschillen

- 12.1 Geschillen verband houdende met deze arbeidsovereenkomst worden beslecht door [*middel van arbitrage bij het Scheidsgerecht Gezondheidszorg te Utrecht / de rechtbank sector kanton in het arrondissement waar de Stichting is gevestigd*] **KEUZE MAKEN**. Alvorens de geschillen voor te leggen aan [*het Scheidsgerecht Gezondheidszorg / de rechtbank*]**KEUZE MAKEN**, kunnen partijen er samen ook voor kiezen hun geschil met behulp van een onafhankelijke mediator te beslechten.

Aldus overeengekomen, opgemaakt en ondertekend in tweevoud te

datum: 20..

De Stichting.....

De heer/mevrouw..... voorzitter Raad van Toezicht

De heer/mevrouw..... vicevoorzitter/secretaris Raad van Toezicht

datum 20..

De heer/mevrouw bestuurder

Bijlagen

- Reglement van Bestuur van de stichting
- Zorgbrede Governance Code
- Gedragscode voor de goede bestuurder
- Pensioenreglement
- Lijst nevenactiviteiten
- Functieprofiel/taakomschrijving
- Overige bijlagen

Bijlagen

Behoudens de in de arbeidsovereenkomst genoemde bijlagen [] kunnen toegevoegd worden: de statuten van de stichting, de Beloningscode Bestuurders in de Zorg, het profiel van de bestuurder gebruikt bij de werving en selectie, de wervingsannonce, de sollicitatiebrief, het Benoemingsbesluit en de aanvaardingsverklaring van de bestuurder.

Optionele artikelen

Deze artikelen kunnen aan het Referentiemodel arbeidsovereenkomst worden toegevoegd of worden gebruikt in plaats van opgenomen artikelen.

Auto/Kostenvergoedingen ad artikel 5

>> Indien er een auto ter beschikking wordt gesteld:

- 5.A De Stichting stelt aan de heer/mevrouw een auto ter beschikking op basis van de regeling die bij de Stichting van toepassing is. Indien de heer/mevrouw ... gedurende een periode van langer dan 3 maanden niet feitelijk werkzaam is, vanwege ziekte, arbeidsongeschiktheid, schorsing, op non-actiefstelling, of een andere reden, dient hij/zij op het eerste daartoe strekkend verzoek van de Raad van Toezicht de auto (alsmede de daarbij behorende sleutels, autopapieren en tankpas) ter beschikking te stellen van de Stichting. Perioden van niet feitelijk werkzaam zijn worden samengeteld indien zij elkaar met een onderbreking van minder dan 2 weken opvolgen.

Scholingskosten ad artikel 5

- 5.A De heer/mevrouw verplicht zich tot na- en bijscholing. Deze scholing vindt plaats in overleg met en na goedkeuring van de voorzitter Raad van Bestuur van de Stichting.
- 5.A De Stichting zal de kosten gemoeid met door de heer/mevrouw ... te volgen opleiding /scholing vergoeden [*tot een maximum van EUR ___ per jaar*], na voorafgaande goedkeuring van een voorstel daartoe door de heer/mevrouw Indien de arbeidsovereenkomst tot een einde komt ten tijde van of in de periode onmiddellijk nadat de opleiding /scholing is genoten- ongeacht de wijze waarop en de redenen waarom dat gebeurt - zal de heer/mevrouw ... de heer/mevrouw ... de door de Stichting vergoede kosten volgens de volgende staffel aan de Stichting terugbetalen:
- Bij het einde van de arbeidsovereenkomst tijdens de opleiding/scholing of binnen 1 jaar nadat de opleiding/scholing is genoten, zal de heer/mevrouw ... 100% van de kosten aan de Stichting terugbetalen;
 - Bij het einde van de arbeidsovereenkomst na 1 jaar, maar binnen 2 jaar nadat de opleiding/scholing is genoten, zal de heer/mevrouw ... 50% van de kosten aan de Stichting terugbetalen;
 - Bij het einde van de arbeidsovereenkomst na 2 jaar, maar binnen 3 jaar nadat de opleiding/scholing is genoten, zal de heer/mevrouw ... 25% van de kosten aan de Stichting terugbetalen;
 - Bij het einde van de arbeidsovereenkomst na ommekomst van tenminste 3 jaar nadat de opleiding/scholing is genoten bestaat geen verplichting de studieschuld terug te betalen.

Standplaats en verhuiskosten ad artikel 5

- 5.A Indien het belang van de Stichting vergt dat de heer/mevrouw zich vestigt binnen het werkgebied van de instelling worden de kosten voor de verhuizing door de Stichting vergoed conform de regeling die voor de overige werknemers van de Stichting geldt. [De verhuizing dient binnen [] jaar na indiensttreding plaats te vinden.]

Artikel B Eenzijdig wijzigingsbeding

- B.1 De Stichting behoudt zich het recht voor om deze arbeidsovereenkomst en al hetgeen in het kader daarvan tussen partijen geldt, eenzijdig te wijzigen c.q. aan te vullen, indien zij bij de wijziging een zodanig zwaarwichtig belang heeft dat het belang van de heer/mevrouw... dat door de wijziging zou worden geschaad, daarvoor naar maatstaven van redelijkheid en billijkheid moet wijken.

Artikel C Geheimhoudingsplicht / niet werving

- C.1 Zowel gedurende als na afloop van het dienstverband - ongeacht de wijze waarop en de redenen waarom het dienstverband tot een einde is gekomen- is het de heer/mevrouw...verboden om op enigerlei wijze aan derden, direct of indirect, in welke vorm en op welke wijze dan ook, enige mededeling te doen van hetgeen te zijner/harer kennis komt aangaande de zaken en belangen van de Stichting en/of de met haar gelieerde rechtspersonen, haar cliënten en andere relaties, één en ander in de ruimste zin des woords, tenzij de uitoefening van zijn/haar functie als bestuurder van de Stichting vereist dat hij/zij derden van zodanige aangelegenheden in kennis stelt.
- C.2 Gedurende [periode] na het einde van het dienstverband - ongeacht de wijze waarop en de redenen waarom het dienstverband tot een einde is gekomen- zal het de heer/mevrouw... zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de Stichting niet zijn toegestaan om werknemers of personen die in de periode van twee jaar voorafgaand aan het einde van het dienstverband met de heer/mevrouw..., een dienstbetrekking hebben of hebben gehad met de Stichting en/of met de aan haar gelieerde vennootschappen of instellingen, te bewegen het dienstverband met de Stichting te beëindigen, en/of in dienst te nemen.

Artikel D Beperkingen na einde dienstverband

- D.1 Gedurende [periode] na het einde van het dienstverband - ongeacht de wijze waarop en de redenen waarom het dienstverband tot een einde is gekomen- zal het de heer/mevrouw... zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de Stichting niet zijn toegestaan om in [gebied]
- a) op enigerlei wijze, direct of indirect, gehonoreerd of ongehonoreerd werkzaam of betrokken te zijn bij enige persoon, instelling, vennootschap of onderneming die concurrerende, soortgelijke of aanverwante activiteiten ontplooit als de Stichting of

de aan haar gelieerde vennootschappen of instellingen, dan wel daarin of daarbij enig belang te hebben;

- b) op enigerlei wijze, direct of indirect zakelijke contacten te onderhouden met enige persoon, instelling, vennootschap of onderneming, waarmee de Stichting gedurende de laatste twee jaar voorafgaand aan het einde van het dienstverband enigerlei zakelijk contact heeft gehad;

Artikel E Boete

- E.1 Ingeval van overtreding van het bepaalde in de artikelen[] verbeurt de heer/mevrouw..., voor zover nodig in afwijking van het bepaalde in artikel 7:650 leden 3, 4 en 5 BW, aan de Stichting een terstond en zonder nadere aanmaning, ingebrekestelling of rechterlijke tussenkomst opeisbare boete van EUR per overtreding, te vermeerderen met EUR voor iedere dag dat de overtreding voortduurt en onverminderd de bevoegdheid van de Stichting in plaats van deze boete vergoeding te vorderen van de volledige schade, alsmede nakoming.
- E.2 Betaling van de in dit **artikel genoemde boete ontslaat de heer/mevrouw... niet van de in de Artikelen []** opgenomen verplichtingen.

SLOTOPMERKING

De NVTZ en NVZD aanvaarden geen aansprakelijkheid voor (gevolgen van) gebruik van deze handleiding en het Referentiemodel. De NVTZ en NVZD benadrukken dat het Referentiemodel slechts aangeeft hoe de overeenkomst tussen de Stichting en haar bestuurder(s) kan worden vastgelegd. Het opstellen van een arbeidsovereenkomst blijft echter maatwerk. De NVTZ en NVZD raden zorginstellingen die gebruik maken van het Referentiemodel en deze handleiding daarom aan de arbeidsovereenkomst voor ingebruikname te laten beoordelen door een (gespecialiseerd) jurist.