



Richtlijn Arbeidsvoorwaarden Bestuurders Kinderopvang

2015

Bureau NVTK
Röntgenlaan 19
2719 DX Zoetermeer
Telefoon:
079-3638120
Email: bureau@nvtk.nl
www.nvtk.nl

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
INLEIDING.....	4
1. WERKGEVERSCHAP als TAAK/ROL VAN DE RvT	6
1.1 Beloning en good governance.....	6
1.2 Werkgeverschap.....	6
1.3 Functies van de beloningsstructuur	7
1.4 Bouwstenen voor de beloningsstructuur.....	8
1.5 Belonen van de stoel of de persoon?.....	9
2 FUNCTIEZWAARTE EN BELONING	12
2.1 Uitgangspunten en werkwijze.....	12
2.2 Functiezwaarte	12
2.3 De hoogte van de beloning	13
2.4 Indexering.....	15
2.5 Variabele beloning	15
2.6 Vaststelling van het individuele jaarinkomen	15
3 SECUNDAIRE ARBEIDSVOORWAARDEN.....	17
4 VASTSTELLEN EN OPENBAAR MAKEN VAN DE ARBEIDSVOORWAARDEN	19
4.1 Het vaststellen van de arbeidsvoorwaarden	19
4.2 Openbaar maken van de beloning	19
5 OVERGANG NAAR DE NIEUWE SALARISREGELING	20
Bijlagen.....	21
Bijlage 1 Leden van de commissie arbeidsvoorwaarden 2015.....	21
Bijlage 2 Stappen bij de bepaling van de functiezwaarte	22
Factor 1: Omzet.....	22
Factor 2: Aantal fte/personeelsleden	22
Factor 3: Complexiteit.....	23
Factor 4: Besturingsmodel	24
Factor 5: Directiemodel.....	24
Scorevoorbeelden van indeling in een functiegroep	27
Bijlage 3 Functiegroepen met minimale en maximale beloning	28
Bijlage 4 Casus vaststellen van de beloning	29
Bijlage 5 Model arbeidsovereenkomst bestuurder kinderopvang	31

Voorwoord

Voor u ligt de Richtlijn Arbeidsvoorwaarden Bestuurders in de Kinderopvang. Deze richtlijn vervangt de Adviesregeling van 2012 en is vastgesteld door de Algemene Ledenvergadering van de NVTK op 19 november 2015.

Het bestuur van de NVTK meent dat deze richtlijn voldoet aan de wens van de leden om een juridisch en technisch doordachte en uitgewerkte regeling te presenteren die behulpzaam kan zijn bij het vaststellen van de arbeidsvoorwaarden van bestuurders in de kinderopvang door de toezichthouders. Het bestuur van de NVTK gebruikt de term Richtlijn in plaats van Adviesregeling om daarmee het niet vrijblijvende karakter van de richtlijn te benadrukken. Hiervoor geldt het “pas toe of leg uit” principe.

Het bestuur van de NVTK wil graag de leden van de commissie bedanken voor het werk dat zij hebben verricht en dat tot dit resultaat heeft geleid. Het bestuur hoopt dat deze nieuwe richtlijn de leden van de NVTK behulpzaam kan zijn bij het tot stand brengen van passende afspraken over arbeidsvoorwaarden en beloning.

Namens het bestuur van de NVTK

J.F. (Frank) Eijlander, voorzitter bestuur NVTK

INLEIDING

In het eerste jaar na haar oprichting publiceerde de NVTK de Adviesregeling Beloning Raden van Bestuur/Directies in de kinderopvang, op verzoek van vele leden. Deze adviesregeling is door de ledenvergadering in 2008 vastgesteld als leidraad bij de salarisonderhandelingen. De regeling is niet bindend voor de leden van de NVTK. Elke Raad van Toezicht^[1] heeft immers een eigen verantwoordelijkheid en een eigen vrijheid van handelen waar het gaat om het vaststellen van de salarissen aan de top van de organisatie.

Uit peilingen onder de leden is gebleken dat de regeling in een behoefte voorzag en veel is gebruikt.^[2] In de loop der jaren ontstonden echter ook nieuwe vragen en nieuwe kwesties. Deze vragen en kwesties hebben geleid tot een geactualiseerde versie van de adviesregeling eind 2012. In die geactualiseerde versie is het Universeel Systeem van Berenschot gehandhaafd maar zijn een aantal aanpassingen gedaan in de salaristabel en de toepassing daarvan. Verder is ook de mogelijkheid van variabele beloning toegevoegd.

Het was altijd de intentie om ook een model arbeidsovereenkomst aan de regeling toe te voegen en de paragrafen met betrekking tot secundaire arbeidsvoorwaarden verder uit te breiden. De NVTK heeft daarvoor in 2015 een commissie in het leven geroepen. Deze commissie heeft de aanpassingen voorbereid en heeft tevens van de mogelijkheid gebruik gemaakt om de regeling van 2012 te controleren op de nieuwe ontwikkelingen in de arbeidswetgeving. In bijlage 1 is de samenstelling van de commissie opgenomen.

De uitgangspunten die in 2012 zijn vastgesteld blijven in deze geactualiseerde versie onverminderd van kracht:

- Het Universeel Systeem van Berenschot is gehandhaafd als methodiek ter bepaling van de functiezwaarte. .
- Q1 van de Berenschot salarisdatabase³ is ook in deze geactualiseerde versie gebruikt als referentiekader. Dit sluit goed aan bij het maatschappelijk karakter van kinderopvangorganisaties en zorgt ook voor een goede aansluiting bij de beloningsniveaus in de onderwijssector .
- De salaristabel gaat uit van indexering op basis van CBS prijsindexcijfers zoals dit al vanaf 2009 door de NVTK is geadviseerd.

¹) Omwille van de leesbaarheid wordt alleen gesproken over Raad van Toezicht, daarmee worden ook Stichtingsbesturen en Raden van Commissarissen aangeduid, ofwel de gremia die verantwoordelijk zijn voor de vaststelling van de arbeidsvoorwaarden van het topmanagement.

²) Evaluatie van de regeling heeft plaatsgevonden in 2010.

³) In deze database zijn de gegevens opgeslagen van functies en salarissen van organisaties uit verschillende sectoren van BV Nederland, zoals handel, transport, non-profit en zakelijke dienstverlening. Voor het bepalen van de normbedragen per functiegroep is het Q1-niveau van de database Berenschot opgenomen. Q1 betekent dat 75% van de salariswaarnemingen gelijk aan of hoger is dan de in deze regeling genoemde bedragen.

- De salaristabel in de nieuwe adviesregeling bevat per schaal een minimum en een maximum .

In de onderhavige regeling zijn wel een aantal belangrijke aanpassingen doorgevoerd:

- In de wegingssystematiek is één onderdeel gewijzigd: in plaats van het criterium 'portfolio' is nu opgenomen het criterium 'complexiteit'. Dat doet meer recht aan de huidige ontwikkelingen in de kinderopvang branche.
- De term 'vast jaar inkomen' is verder aangescherpt en wordt gebruikt als basis voor toepassing van de tabel.
- Bij toepassing van variabele beloning wordt de tabel niet langer meer aangepast (zoals in de voorgaande versie nog wel het geval was)
- Het hoofdstuk met betrekking tot secundaire arbeidsvoorwaarden is verder uitgebreid.
- Aan de regeling is ook een model arbeidsovereenkomst toegevoegd die voldoet aan de huidige wet- en regelgeving.

De commissie stelt tot slot voor om de term 'Adviesregeling' te vervangen door 'Richtlijn'. Deze wijziging dient ervoor het niet-vrijblijvende karakter van de regeling te benadrukken. Uiteraard is het de bevoegdheid en verantwoordelijkheid van iedere Raad van Toezicht om de arbeidsvoorwaarden vast te stellen, maar daarbij kan deze Richtlijn als objectieve en geaccepteerde norm gehanteerd worden.

Zoals tot op heden gebruikelijk zal de NVTK jaarlijks een advies uitbrengen over de indexering van de salaristabel en periodiek blijven inventariseren of de richtlijn voldoet aan de wensen van de leden. Indien nodig zal de richtlijn opnieuw aangepast worden. Ook zal de NVTK op periodieke basis een herijking doen van de in de richtlijn opgenomen normbedragen.

1. WERKGEVERSCHAP als TAAK/ROL VAN DE RvT

1.1 Beloning en good governance

Het beleid inzake de beloning van de hoogste managementlaag in de organisatie behoort tot het domein van de Raad van Toezicht. Dit is één van de kenmerken van 'good governance' ofwel goed of behoorlijk ondernemingsbestuur. De term "onderneming" gebruiken we hier voor zowel organisaties met winstoogmerk als non-profit organisaties. Omdat de wijze waarop de commissie de beloningssystematiek benadert onderdeel uitmaakt van een meer algemene visie van de commissie op goed ondernemingsbestuur, worden eerst enkele opmerkingen gemaakt over 'good governance' in het algemeen.

De centrale gedachte van goed ondernemingsbestuur is, dat de bestuurlijke functies in een onderneming verdeeld zijn over twee organen. Deze spreiding van bevoegdheden creëert een dynamisch machtsevenwicht (een systeem van checks & balances) waarbij beide organen elkaar "scherp houden". In een constructie met een Directie en een Raad van Toezicht heeft het eerstgenoemde orgaan de dagelijkse leiding over de organisatie.

De Raad van Toezicht vervult de "tegenover-functie", en vormt daarmee het bestuurlijk tegenwicht. Deze functie omvat, kort gezegd, het bepalen van de *koers* en het *controleren* van de Directie. Een daarvan afgeleide functie is het *werkgeverschap* ten opzichte van de Directie.

De tweede taak van de Raad van Toezicht is er op toe te zien dat de Directie de doelen van de organisatie realiseert en dat dit op een effectieve en efficiënte wijze gebeurt. Daarbij gaat het om het functioneren van de organisatie als geheel. Dat functioneren is bij uitstek het domein van de Directie, die daarover aan de Raad van Toezicht verantwoording aflegt. Daarbij komt vanzelf aan de orde de wijze waarop de Directie leiding geeft aan de organisatie en deze naar buiten vertegenwoordigt. Onderdeel van deze taak is de werkgeversfunctie van de Raad van Toezicht ten opzichte van de Directie.

De derde taak van de Raad van Toezicht is die van *advies en klankbord* voor de Directie. Hierbij gaat het vooral om het in een vroeg stadium meedenken over de kaders van beleid en het fungeren als "kritische vriend".

1.2 Werkgeverschap

De Raad van Toezicht is de werkgever van de Directie¹. Dat is, in het kader van goed ondernemingsbestuur, om ten minste drie redenen belangrijk. In de eerste plaats is het niet goed voor een organisatie dat de Directie als werkgever zijn eigen pakket aan arbeidsvoorwaarden vaststelt. Immers, de Directie is werknemer. Voor een zorgvuldig gebruik van de middelen van de organisatie is het noodzakelijk dat deze beslissing aan een ander orgaan is opgedragen. In de tweede plaats kan het beleid inzake de beloning van de Directie verbonden worden met de controlerende taak van de Raad van Toezicht. De beoordeling van het functioneren van de Directie is een onontbeerlijk onderdeel van een adequaat beloningsbeleid. In de derde plaats kan het beleid inzake de beloning van de Directie onderdeel uitmaken van het strategisch beleid van de Raad van Toezicht. Zo kan een koerswijziging met zich mee brengen dat van de Directie uitzonderlijke prestaties worden gevraagd die in de wijze van belonen tot hun recht moeten komen.

Omdat het beloningsbeleid van de Raad van Toezicht onderdeel is van het strategisch beleid, is het belangrijk om periodiek in voortgangsgesprekken, functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken

¹ Dit geldt als er sprake is van een stichting. Bij andere rechtsvormen kan sprake zijn van andere verhoudingen. Zie ook voetnoot 1 bij de inleiding.

vast te stellen welke resultaten door de Directie worden nagestreefd, gezien de aard van de organisatie en de lange termijn doelen. De beloning wordt hierop afgestemd.

1.3 Functies van de beloningsstructuur

Het beleid inzake de beloning van de Directie is dus een belangrijk onderdeel van het gereedschap van een Raad van Toezicht. Dit instrument dient met zorg te worden gebruikt. De beloningsstructuur voor de Directie vervult namelijk een aantal uiteenlopende functies. Die zullen hieronder kort worden besproken.

- *Werving van goede bestuurders/directeuren*

Om goede bestuurders te kunnen werven dient de organisatie een aantrekkelijk pakket aan arbeidsvoorwaarden te kunnen bieden. De opbouw en de hoogte van het salaris en de mate van inkomenszekerheid die daarmee samenhangt is mede bepalend voor een effectieve werving.

- *Kaderstellend voor het inkomen van de bestuurder*

De zekerheid van een inkomen van een bepaald niveau is doorgaans de kern van een arbeidsvoorwaardenpakket. Vanuit het perspectief van de werkgever is het van belang om een aantrekkelijk arbeidsvoorwaardenpakket te bieden om geschikte mensen voor de Directie te kunnen werven en behouden. Meer in het algemeen zal de Raad van Toezicht als goed werkgever de inkomenszekerheid van zijn werknemers willen waarborgen. Het spiegelbeeld van de inkomenszekerheid voor de Directie is de prestatiezekerheid voor de Raad van Toezicht. Door inkomenszekerheid te bieden mag de Raad van Toezicht van de Directie een overeenkomstige prestatie verwachten.

- *Prikkel voor specifieke prestaties*

De Raad van Toezicht kan in de beloningsstructuur prikkels inbouwen voor het leveren van specifieke prestaties. De prestatieafhankelijke beloning is een voorbeeld van een dergelijke prikkel. Een voorbeeld van een mildere prikkel is de mogelijkheid om bij excellent uitvoeren van de functie het maximumsalaris van de functiegroep versneld te laten bereiken. Ook het achteraf toekennen van een eenmalige bonus voor een specifieke prestatie in bepaalde omstandigheden behoort tot de mogelijkheden.

- *Continuïteit voor de organisatie*

Een goede beloningsstructuur is van belang voor de continuïteit van de organisatie. De organisatie is er bij gebaat dat medewerkers een zekere tijd gebonden blijven aan het bedrijf. Adequate beloning is een factor om personeel aan de organisatie te binden, ook op het hoogste managementniveau. Anderzijds kan de Raad van Toezicht juist met de beloningsstructuur die prestaties stimuleren die naar zijn oordeel van belang zijn voor de continuïteit van de organisatie op langere termijn.

1.4 Bouwstenen voor de beloningsstructuur

Een beloningsstructuur – de opbouw en de hoogte van de beloning van een Directie – wordt opgebouwd uit drie elementen: een beloning voor de functie, een beloning voor de kwaliteiten van de functionaris en een beloning voor geleverde prestaties.

- *Functie*

De functie van Directeur wordt, zoals elke andere functie, gekenmerkt door een takenpakket waaruit de zwaarte van de functie kan worden afgeleid. Op basis van dit takenpakket wordt de *beloningsbasis* vastgesteld. De beloningsbasis (of vaste beloning) is dat deel van de totale beloning dat vast en onafhankelijk is van de resultaten van de organisatie of de mate waarin de Directiebepaalde doelstellingen heeft gerealiseerd. De beloningsbasis wordt vastgesteld op basis van het takenpakket van de functie in combinatie met de kenmerken van de organisatie, dus los van de functionaris. De beloning is gerelateerd aan de stoel, niet aan degene die er op zit.

- *Persoon*

Om een functie adequaat te kunnen vervullen en het daarbij behorende takenpakket goed te kunnen uitvoeren heeft de betreffende persoon bepaalde competenties nodig. Bij de werving wordt er naar gestreefd iemand te selecteren die over de vereiste kennis en vaardigheden beschikt. Niettemin kan er in het begin van de aanstelling onzekerheid bestaan over het niveau van de competenties waarover de functionaris beschikt. Bovendien kunnen de competenties zich tijdens de uitoefening van de functie verder ontwikkelen. De werkgever kan het gewenst vinden om de groei van het inkomen over een reeks van jaren afhankelijk te maken van de groei van de competenties. De Raad van Toezicht zal dan wel met de betreffende functionaris overeen moeten komen op welke wijze een toename van competenties wordt vastgesteld en welke consequenties daar dan aan worden verbonden.

Het omgekeerde kan zich ook voordoen. Een te benoemen functionaris beschikt over bewezen competenties die schaars zijn en daardoor kostbaar. Indien de Raad van Toezicht deze persoon aan zich wil binden kan de raad tot de conclusie komen dat een persoonsgebonden (*arbeidsmarkt*)*toeslag* nodig is om de juiste persoon voor de functie aan te trekken of vast te houden.

- *Prestatie*

Indien, naar het oordeel van de Raad van Toezicht, doelstellingen moeten worden gerealiseerd die voor de organisatie van vitaal belang zijn en die redelijkerwijs een bovengemiddelde inzet van de Directie vereisen, kan de mate waarin de doelen zijn gerealiseerd medebepalend zijn voor de hoogte van de beloning, achteraf. De prestatie wordt daarmee een van de bouwstenen van de totale beloningsstructuur. Het resulteert in dat deel van de totale beloning dat aan de Directie wordt toegekend voor het realiseren van vooraf door de Raad van Toezicht vastgestelde doelen.

Samengevat: de beloning van de Directie kan zijn opgebouwd uit:

- beloningsbasis;
- snelheid van de) doorgroei naar het maximumjaarinkomen;
- prestatieafhankelijke component.

Een arbeidsmarkttoeslag is per definitie tijdelijk; als de arbeidsmarktomstandigheden op enig moment wijzigen, moet de toeslag heroverwogen kunnen worden.

1.5 Belonen van de stoel of de persoon?

Hiervoor is uiteen gezet dat het beloningsbeleid ten aanzien van de Directie deel uitmaakt van het werkgeverschap van de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht kan het beloningsbeleid actief inzetten bij de uitoefening van zijn overige taken. De hoogte van het ambitieniveau zal afhangen van een verscheidenheid aan omstandigheden, Wel is van belang dat de Raad van Toezicht zich ervan bewust is welke mogelijkheden er zijn en te kiezen voor een bepaald ambitieniveau bij de inzet van het beloningsbeleid.

In aansluiting bij wat daarover in de vorige paragrafen is gezegd zijn er in beginsel drie ambitieniveaus te onderscheiden:

- de Raad van Toezicht wil de *stoel*, de functie belonen.
- de Raad van Toezicht wil de *persoon* belonen.
- de Raad van Toezicht wil zowel de stoel als de persoon belonen.

Het belonen van de stoel, de functie

De beloning van de Directie is gebaseerd op het takenpakket dat bij de functie hoort. De hoogte van de beloning is afhankelijk van de aard en het niveau van de taakstelling, los van de persoon die de functie bekleedt. Het beloningsniveau wordt min of meer mechanisch vastgesteld met behulp van waardering van de functie die uitgaat van objectieve criteria zoals de omzet en de omvang van de organisatie en het aantal medewerkers dat in de organisatie werkzaam is. De beloning bestaat uit een vast inkomen en een automatische doorgroei naar het maximumniveau van de regeling.

Het belonen van de stoel benadrukt vooral de volgende functies van de beloningsstructuur:

- Inkomenszekerheid voor de directeur
- Werving van een goede directie (mits de regeling marktconform is)

Het voordeel van het belonen van de functie is dat het een betrekkelijk gemakkelijke methode is die weinig conflicten zal opleveren. De transactiekosten zijn laag: het hanteren van deze methode vergt weinig overleg, er hoeft niet telkens overeenstemming bereikt te worden omdat de beloning los staat van de beoordeling van de functioneren van de leden van de Directie. Beloning van de stoel verschaft de Directie maximale zekerheid.

Het nadeel van het belonen van uitsluitend de stoel is dat er mogelijk onvoldoende aandacht is voor het functioneren van de persoon en de gevolgen daarvan voor de hoogte van de beloning.

Het belonen van de persoon

De beloning is gebaseerd op de kwaliteiten en prestaties van het betreffende lid van de Directie. De hoogte van de beloning wordt bepaald door de competenties van de functionaris en door de resultaten die deze bereikt. De Raad van Toezicht stelt de beloning vast op basis van een evaluatie van de wijze waarop de leden van de Directie hun competenties ontwikkelen en op basis van de prestaties die zij leveren. De hoogte van de beloning en de doorgroeimogelijkheden liggen niet vast maar zijn afhankelijk van de performance (functioneren en prestaties).

Het belonen van de persoon benadrukt vooral de volgende functies van de beloningsstructuur:

- Prikkel voor specifieke prestaties

- Continuïteit van de organisatie (strategische doelen van de Raad van Toezicht zijn richtinggevend voor de beloning)

Het voordeel van persoons- of performancegerelateerde beloning is dat de Raad van Toezicht een instrument heeft om sturing te geven aan kwaliteiten en prestaties die nodig zijn om de strategische doelstellingen te verwezenlijken. Het risico van niet adequaat functioneren ligt niet uitsluitend bij de organisatie.

Het nadeel van het koppelen van de beloning aan de persoon is dat de zekerheid van de werknemer kleiner is, waardoor het moeilijker kan worden goede kandidaten te werven. De grotere onzekerheid zal daarom moeten worden gecompenseerd door een hoger beloningsniveau bij een goede performance. Naarmate de zekerheid kleiner is wordt de prijs van goede resultaten hoger. Een ander nadeel is dat de transactiekosten hoog zijn: de Raad van Toezicht moet vooraf duidelijke en objectieveerbare prestatieafspraken met de Directie maken en achteraf bepalen in hoeverre deze zijn gerealiseerd. Daarnaast moet het functioneren van de Directie jaarlijks worden geëvalueerd.

Het belonen van enkel de stoel en het belonen van enkel de persoon zijn twee uitersten voor wat betreft vormen van beloningsbeleid. In de praktijk van het belonen van het hoogste bestuurlijke echelon wordt vaak een combinatie van beide gekozen.

Het belonen van de stoel en de persoon

Hierbij is de totale beloning opgebouwd uit een vast deel, dat is gebaseerd op de zwaarte van de functie, en een variabel deel dat afhankelijk wordt gesteld van prestaties. Het variabele deel is een afgeleide van het vaste deel van de beloning. Het doorgroeien tot een vast maximumjaarinkomen is in deze systematiek afhankelijk van het functioneren van de betreffende bestuurder. Daarnaast kan men besluiten een prestatiegerelateerde beloningscomponent toe te voegen indien een vooraf overeengekomen prestatie is verwezenlijkt.

De verhouding tussen het vaste en het variabele deel van het inkomen kan variëren. De hoogte van de beloning wordt voor het grootste deel bepaald door het vaste inkomen dat gekoppeld is aan de functiezwaarte, maar kan in concrete situaties uiteenlopen op grond van al of niet gerealiseerde resultaten (prestatiegerelateerde beloning) en/of versnelde of vertraagde doorgroei op basis van de wijze waarop de functie wordt uitgeoefend.

Met het belonen van de stoel én de persoon kan de Raad van Toezicht invulling geven aan de in paragraaf drie genoemde functies van een goede beloningsstructuur:

- *Werving* van de juiste bestuurders door de gecombineerde werfkracht van een vast inkomen met aanvullende mogelijkheden voor doorgroei en beloning op prestatie
- *Inkomenszekerheid* voor de bestuurders omdat de beloning is gebaseerd op het vaste bestanddeel
- *Continuïteit* voor de organisatie door binding van de bestuurders en doordat de Raad van Toezicht mogelijkheden heeft voor sturing op strategische doelstellingen
- *Prikkel* voor specifieke prestaties door de mogelijkheid de hoogte van de beloning uiteindelijk afhankelijk te stellen van resultaten en goed functioneren.

Het voordeel van een beloningsstructuur die een beloning van de stoel combineert met een beloning van de persoon is, dat het een goede mogelijkheid biedt om alle genoemde functies van een goede beloningsstructuur aan bod te laten komen. De Raad van Toezicht kan afhankelijk van de situatie zelf bepalen op welke functies hij zwaartepunten legt in een bepaalde periode.

Het nadeel is dat de transactiekosten nauwelijks lager zijn dan in het geval dat de beloning vooral zou zijn gebaseerd op de persoon. Voor de Directier is er minder zekerheid dan in het geval dat de Raad van Toezicht er voor kiest om de beloning te baseren op de functie op zich.

Verder moet de Raad van Toezicht zich ervan bewust zijn dat het benoemen van criteria waarop de incidentele beloning berust, bijzondere aandacht vergt. Wanneer er criteria worden benoemd die behoren bij de normale uitoefening van de functie schiet het zijn doel voorbij. Bovendien kunnen prikkels ook tot 'perverse prikkels' verworden, waarbij alleen het resultaat telt en niet de manier waarop ze worden verwezenlijkt. Daardoor kan de kwaliteit aangetast worden. Ook moeten de criteria zorgvuldig worden afgestemd op de actuele situatie: in een periode van groei is een ander instrumentarium vereist dan in een periode van krimp.

Het bonusstelsel als zodanig staat ter discussie als gevolg van een aantal ontsporingen in bepaalde sectoren, zoals banken en publiek gefinancierde instellingen zoals woningbouwcorporaties, onderwijsinstellingen en zorgvoorzieningen. Daarom is het belangrijk dat de Raad van Toezicht zich bezint op de vraag of incidentele beloning gewenst is en zo ja, hoe deze wordt vormgegeven en aandacht besteedt aan de vraag hoe het systeem zo kan worden vormgegeven dat het variabele deel van de beloning prestatieafhankelijk blijft en niet ongemerkt deel gaat uitmaken van de vaste beloning en daardoor niet meer ter discussie kan staan.

Tenslotte is het ook bij een geheel op de functie toegesneden beloningssystematiek zonder variabele componenten belangrijk om door middel van functionerings- en beoordelingsgesprekken doelen en gewenste resultaten te formuleren en na te gaan of die bereikt zijn. Ook kan recht worden gedaan aan het functioneren van de persoon door de keus van de inschaling en het aantal jaren dat nodig is om op het maximum niveau terecht te komen.

2 FUNCTIEZWAARTE EN BELONING

2.1 Uitgangspunten en werkwijze

Voor wat betreft de systematiek van de vaststelling van de functiezwaarte wordt uitgegaan van het Universeel Systeem Berenschot (USB). Het USB is gericht op het tot stand brengen van onderbouwde, transparante en marktconforme primaire beloningsverhoudingen voor directiefuncties in kinderopvangorganisaties en is in de kern een systeem voor het waarderen van deze functies. Men kan, met dit systeem in de hand, in een aantal stappen bijna automatisch de functie waarderen. De bijbehorende beloning rolt er dan als het ware vanzelf uit. Het is een voorbeeld van een systematiek gericht op beloning van de stoel.

- In stap 1 wordt de betreffende directiefunctie gescoord op drie kenmerken (aantal medewerkers, omzet, complexiteit van de functie); dit leidt tot een functiezwaarte, uitgedrukt in punten (subtotaal).
- Stap 2 corrigeert het subtotaal voor het besturingsmodel (wel of geen Raad van Toezicht) en het directiemodel (éénhoofdige of meerhoofdige Directie). Deze stap leidt tot een eindscore voor de functie.
- Stap 3 is het inpassen van de directiefunctie in een van de functiegroepen op basis van de verkregen totaalscore. Aan elk van de functiegroepen is een maximum jaarinkomen gekoppeld.

Toepassing van deze stappen leidt tot de indeling van de functie in een functiegroep. Iedere functiegroep kent een bandbreedte van minimum- en maximumbedragen.

- Stap 4, de bepaling van het individuele jaarinkomen, is gericht op het waarderen van de persoon. Binnen de bandbreedte van de vastgestelde functiegroep wordt de hoogte van het inkomen bepaald en er worden afspraken gemaakt over het al dan niet werken met een variabele component van het inkomen. Ook worden afspraken gemaakt over eventuele secundaire arbeidsvoorwaarden.

2.2 Functiezwaarte

In de richtlijn zijn drie (differentiërende) bepalende factoren opgenomen, die de zwaarte van de organisaties bepalen. Iedere factor heeft een schaal, die de opbouw in zwaarte weergeeft. De cumulatieve score op de drie factoren representeert de totale functiezwaarte van de organisatie. Om de functiezwaarte van een individuele directiefunctie te bepalen zijn twee factoren opgenomen die het besturings- en directiemodel representeren. De eerste is het besturingsmodel dat bepaalt wat de positie en handelingsruimte van de directie is en de tweede is het directiemodel dat bepaalt wat de onderlinge verantwoordelijkheidsverdeling binnen directie is. Het resultaat is de functiezwaarte per individuele directiefunctie, uitgedrukt in een puntenscore. Deze puntenscore leidt tot een indeling in een functiegroep met bijbehorend maximumjaarinkomen.

Functiezwaarte-bepalende factoren

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

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

De scores die kunnen worden behaald met de drie bepalende factoren voor de zwaarte van de organisatie zijn opgenomen in bijlage 2 onder respectievelijk factor 1, factor 2, en factor 3. Iedere factor bevat een aantal klassen, waarbij iedere klasse een bepaalde zwaarte heeft die is uitgedrukt in een aantal punten. Deze punten representeren de (functie)zwaarte die correleert met de vastgestelde functiezwaarte van het Universeel Systeem Berenschot. Op iedere factor kan slechts in één klasse worden gescoord.

Voor het bepalen van de zwaarte van de **individuele** directiefunctie zijn daarnaast twee factoren van belang.

- De eerste factor is de vraag van welk besturingsmodel sprake is en wat als gevolg daarvan de handelingsruimte van de directie in de organisatie is.
- De tweede factor is het directiemodel dat bepaalt wat de onderlinge verantwoordelijkheidsverdeling binnen de directie is.

Deze twee factoren vormen mogelijke reducerende factoren op de organisatiescore. De zwaarte van de individuele directiefunctie, uitgedrukt in een puntenscore, bepaalt de indeling in één van de functiegroepen van de richtlijn.

In bijlage 2 zijn de stappen bij de bepaling van de zwaarte van de individuele directiefunctie uitgewerkt en ook twee scorevoorbeelden opgenomen. Hierin worden bovenstaande uitgangspunten geconcretiseerd.

2.3 De hoogte van de beloning

Het totale jaarinkomen bestaat uit de volgende componenten:

- Het vaste jaarinkomen- dat bestaat uit de jaarlijks terugkerende vaste inkomenscomponenten zoals 12 maandsalarissen, eventuele 13^{de} maand, vakantietoeslag.
- Als met variabele beloning wordt gewerkt: de variabele beloning in het betreffende jaar (opm. : Als de variabele beloningscomponent wordt toegepast kan dit eventueel van invloed zijn op de hoogte van het overeen te komen vaste jaarinkomen)
- Afspraken over secundaire arbeidsvoorwaarden. Deze bijdragen komen bovenop het vaste jaarinkomen (opm. : Als de bijdrage aan secundaire arbeidsvoorwaarden hoger is dan gebruikelijk, dan kan dit eventueel van invloed zijn op de hoogte van het vaste jaarinkomen).

Het vaste jaarinkomen gaat uit van een fulltime dienstverband en wordt in het geval van een parttime

functie naar rato verlaagd. Er wordt uitgegaan van een fulltime functie van 40 uur. De beloningsbedragen in onderstaande tabel zijn bruto-bedragen per 1 januari 2015 en betreffen het vaste jaarinkomen zonder toepassing van andere beloningscomponenten.

Functiegroepen met groepsgrenzen in punten (zie bijlage 2)		Vaste jaarinkomen na indexering 2015	
		Min	Max
A	168- 193	€ 34.333	€ 45.777
B	193- 222	€ 39.288	€ 52.383
C	222-256	€ 42.503	€ 56.670
D	256-294	€ 47.805	€ 63.741
E	294-338	€ 52.413	€ 69.884
F	338-389	€ 58.062	€ 77.415
G	389-447	€ 63.104	€ 84.138
H	447-515	€ 68.925	€ 91.901
I	515-592	€ 82.400	€ 109.866
J	592-681	€ 101.204	€ 134.988
K	681-783	€ 113.342	€ 151.122
L	783-900	€ 125.068	€ 166.757
M	900-1036	€ 144.025	€ 192.032

Bij het vaststellen van deze tabel zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- De bedragen zijn gebaseerd op de beloningsdatabase van Berenschot. In deze database zijn de gegevens opgeslagen van functies en salarissen van organisaties uit verschillende sectoren van BV Nederland, zoals handel, transport, non-profit en zakelijke dienstverlening.
- Voor het bepalen van de normbedragen per functiegroep is het Q1-niveau van de database Berenschot opgenomen. Q1 betekent dat 75% van de salariswaarnemingen gelijk aan of hoger is dan de in deze regeling genoemde bedragen.

De keuze voor het Q1-niveau is gemaakt vanwege het sterk maatschappelijke karakter van de kinderopvang sector. Organisaties zijn weliswaar private organisaties, maar tegelijkertijd spelen maatschappelijke doelstellingen een belangrijke rol.

Er is nog een andere reden voor de keuze van het Q1-niveau. Hoewel de sector niet direct vergelijkbaar is met het onderwijs omdat de financiering zelf moet worden geregeld en niet kan worden teruggevallen op subsidies, zijn er ook overeenkomsten met het onderwijs als het gaat om 'het primaire product en de dienstverlening'. Met het oog op deze raakvlakken

en toekomstige vormen van samenwerking is mede gekeken naar de maximum salarisniveaus in de onderwijssector.

- De basisbedragen zijn jaarlijks geïndexeerd met het CBS prijsindexcijfer voor consumenten om tot de bedragen per 2015 te komen (zie 2.4 hierna).
- Aan de tabel zijn minimum bedragen per functiegroep toegevoegd, welke zijn vastgesteld op 75% van de maxima per functiegroep.

Bovenstaande tabel is ook opgenomen in bijlage 3.

2.4 Indexering

De NVTK heeft ten behoeve van de jaarlijkse indexering van de bedragen in de salaristabel gekozen voor indexering op basis van het CBS prijsindexcijfer voor consumenten ('alle huishoudens'). Per 1 januari van elk jaar wordt de salaristabel geïndexeerd op basis van dit CBS prijsindexcijfers. De NVTK brengt daartoe ieder jaar een advies uit aan de leden. De in de tabel verwerkte indexeringspercentages vanaf de laatste herziene versie van de adviesregeling (2012) zijn:

2013: 2,5%

2014: 2,5%

2015: 1,0%

2.5 Variabele beloning

De Raad van Toezicht kan met de bestuurder afspraken maken over het werken met variabele beloning. De Raad van Toezicht hoeft deze mogelijkheid niet te benutten.

Indien gekozen wordt voor variabele beloning is het aan de Raad van Toezicht om de hoogte van de resultaatafhankelijke beloningscomponent te bepalen. Geadviseerd wordt om de hoogte van de resultaatafhankelijke beloning component uit te drukken in een percentage van de vaste beloning. De maximale hoogte van dit percentage is mede afhankelijk van situationele factoren en van het niveau van de bestuurdersfunctie. Algemene richtlijnen zijn moeilijk te geven. De NVTK stelt voor, afhankelijk van het functieniveau, een maximum van 10-20% van de basisbeloning toe te passen. Binnen dit maximum kan de systematiek verder worden verfijnd door bij het afspreken van meerdere doelstellingen aan iedere doelstelling een percentage te koppelen.

De NVTK adviseert haar leden verder om bij het invoeren van variabele beloning na te gaan of en in hoeverre het overeen te komen vaste jaarinkomen (zie salaristabel) eventueel zou moeten worden aangepast.

2.6 Vaststelling van het individuele jaarinkomen

Indien de functie van een individueel directielid na toepassing van de richtlijn is ingedeeld in een functiegroep moet het actuele vaste jaarinkomen worden bepaald ten opzichte van het maximum vaste jaarinkomen van de functiegroep. Criteria die daarbij een rol spelen zijn:

- leeftijd, ervaring(sjaren), aanstellingsperiode, rechtspositie, of de beloning bij een huidige werkgever (bij mogelijke indiensttreding bij de organisatie).

- performance, beloningsverhoudingen binnen de directie.

Als bandbreedte voor de beloning adviseert de NVTK 75% van het maximum vaste jaarinkomen te hanteren als minimumniveau. De doorgroeisnelheid naar het maximum is eveneens afhankelijk van de eerder genoemde criteria, waarbij voor de doorloop van de totale bandbreedte van 75 naar 100% een termijn wordt geadviseerd tussen de 6 en 8 jaar. De maximum jaarinkomens zijn gebaseerd op een volledige werkweek van 40 uur. In de salaristabellen zijn zowel de maximale bedragen als de minimumvariant op basis van 75% opgenomen.

In bijlage 4 is een casus opgenomen met 4 stappen om het individuele vaste jaarinkomen te bepalen. In deze casus is ook sprake van een variabele beloning.

3 SECUNDAIRE ARBEIDSVOORWAARDEN

Uitgangspunt voor het bepalen van de secundaire arbeidsvoorwaarden is dat de bestuurder geen werknemer is die valt onder de werkingssfeer van de CAO- kinderopvang en daar geen rechten aan kan ontlenen voor wat betreft de secundaire arbeidsvoorwaarden. De afspraken hieromtrent worden vastgelegd in de arbeidsovereenkomst en zijn het resultaat van de onderhandelingen tussen Raad van Toezicht en de directeur/bestuurder.

Voor een aantal secundaire arbeidsvoorwaarden is aan te bevelen om voor de directeur bestuurder de CAO kinderopvang en de regelgeving in de eigen organisatie te volgen. Ter toelichting worden hieronder een aantal secundaire arbeidsvoorwaarden onder de loep genomen.

Pensioen

Afspraken over een werkgeversbijdrage m.b.t. het basispensioen en eventuele aanvullende pensioenregelingen, komen boven op het totale vaste jaarinkomen zoals opgenomen in de beloningstabel in hoofdstuk 2 van deze adviesregeling. Een basispensioenregeling en een daarbij behorende werkgeversbijdrage zijn normaal deel van de secundaire arbeidsvoorwaarden en volgen doorgaans de regeling die ook de overige werknemers van de organisatie geldt.

Indien wordt besloten om aanvullende of andere pensioenafspraken te maken, verdient het aanbeveling bij het vaststellen van het vaste jaarinkomen rekening te houden met de meerkosten van de aanvullende pensioenregeling.

Sinds 1 januari 2015 is de fiscaal gefaciliteerde opbouw van pensioenaanspraken gemaximeerd op een pensioengevend loon van maximaal € 100.000. Boven dit bedrag zijn pensioenpremies niet meer fiscaal aftrekbaar. Ongewijzigde voortzetting van een pensioenregeling boven de € 100.000 is dan ook niet meer mogelijk. Dit betekent doorgaans dat de arbeidsovereenkomst aangepast zal moeten worden. Belangrijke vraag daarbij is of en in hoeverre de organisatie de bestuurder moet compenseren voor de aftopping van de pensioenopbouw. Indien gekozen wordt voor compensatie dan kan dat via het salaris, bv. door het bruto loon te verhogen met (een deel van) het bedrag van het werkgeversdeel van de pensioenpremie boven de € 100.000. Daarnaast is het ook mogelijk voor de organisatie om een netto pensioen regeling, die voldoet aan de voorwaarden van een box-3 vrijstelling, aan te bieden voor de pensioenopbouw boven de € 100.000. Aanbevolen wordt om in dat geval te overleggen met de (eigen) pensioenuitvoerder.

Overwerk

Uitgangspunt is dat de bestuurder niet gecompenseerd wordt voor overwerk, d.w.z. het extra aantal werkuren bovenop de afgesproken werkuren in de arbeidsovereenkomst, zolang er sprake is van een incidenteel karakter en het bedrijfsbelang daarom vraagt.

Loondoorbetaling bij ziekte

Voor wat betreft de loondoorbetaling bij ziekte ligt het in de rede aan te sluiten bij de CAO kinderopvang. Meer in het bijzonder valt te wijzen op artikel 5.10 CAO KO waarin een staffel is opgenomen naar de hoogte van het jaarinkomen.

Verlof

Voor het vakantieverlof en buitengewoon verlof wordt geadviseerd om afspraken te maken conform de cao kinderopvang en indien van toepassing het personeelshandboek dat in de organisatie geldt. De bestuurder heeft recht op het hanteren van de wettelijk geldende regelgeving met betrekking tot zorg verlof. Dit betreft de verschillende in de Wet Arbeid en Zorg vastgelegde vormen van betaald en onbetaald verlof, zoals zwangerschaps- en bevallingsverlof, kraamverlof, ouderschapsverlof, adoptie- en pleegzorgverlof, calamiteiten- en ander kort verzuimverlof, kortdurend en langdurig zorgverlof. In alle bijzondere gevallen kan de RvT, indien hij oordeelt dat hiertoe aanleiding bestaat, buitengewoon verlof met of zonder behoud van salaris verlenen.

Onkostenvergoeding

De werkelijke kosten die de bestuurder maakt ten behoeve van een passende uitoefening van zijn functie, exclusief de vergoedingen voor mobiliteit, worden naar maatstaven van redelijkheid en billijkheid vergoed met inachtneming van de vigerende wet- en regelgeving.

Vergoedingen voor mobiliteit (reiskostenvergoeding woon-werkverkeer en dienstreizen) maken geen deel uit van de hierboven genoemde kostenvergoeding. Hierover kunnen met de bestuurder individuele afspraken worden gemaakt.

Professionalisering en beoordeling

Periodiek worden met de bestuurder functionerings- en beoordelingsgesprekken gevoerd. Bij de beoordeling van de bestuurder kan de RvT gebruik maken van bevraging van medewerkers binnen de organisatie.

De bestuurder wordt geacht, in overleg met de RvT, te werken aan professionele ontwikkeling. Richtsnoer hiervoor zijn algemeen aanvaarde competenties voor professionals met bestuurlijke verantwoordelijkheid.

De RvT stelt jaarlijks een budget beschikbaar dat in redelijkheid noodzakelijk is om de gewenste professionele ontwikkeling te kunnen doormaken.

4 VASTSTELLEN EN OPENBAAR MAKEN VAN DE ARBEIDSVORWAARDEN

4.1 Het vaststellen van de arbeidsvoorwaarden

De Raad van Toezicht stelt zich als werkgever van de bestuurder/directeur pro-actief en kritisch op. De Raad van Toezicht stelt binnen de kaders van de richtlijn en de toepasselijke wet- en regelgeving het beloningsbeleid inclusief de arbeidsvoorwaarden voor de bestuurder vast. Binnen het kader van het beloningsbeleid worden de beloning en de overige arbeidsvoorwaarden van de individuele bestuurder vastgesteld.

De beloning van de individuele bestuurder wordt mede bepaald door de jaarlijkse beoordeling van de bestuurder door de RvT. Aan het begin van de beoordelingsperiode worden resultaat- en ontwikkelafspraken gemaakt. Deze kunnen eventueel gekoppeld worden aan de variabele beloning. Aan het eind van de betreffende periode beoordeelt de RvT de stand van zaken met betrekking tot gemaakte afspraken en bespreekt deze met de bestuurder. In deze bespreking kunnen ook aspecten van het functioneren van de bestuurder worden besproken die niet vooraf zijn vastgelegd, maar wel van belang zijn voor het functioneren van de kinderopvangorganisatie.

Het vaststellen van het beloningsbeleid en de beloning is de verantwoordelijkheid van de Raad van Toezicht als collectief orgaan. Een remuneratiecommissie bestaande uit leden van de RvT kan daartoe voorstellen doen. Deze commissie kan zich laten adviseren door een externe adviseur.

De overeengekomen beloning en overige arbeidsvoorwaarden worden vastgelegd in een arbeidsovereenkomst welke getekend wordt door de voorzitter van de Raad van Toezicht (als werkgever) en de bestuurder (als werknemer). De model arbeidsovereenkomst is opgenomen als bijlage 5.

4.2 Openbaar maken van de beloning

De beloning van de bestuurders wordt overeenkomstig het principe van openheid in de Governance Code Kinderopvang openbaar gemaakt. De minimale eisen aan het openbaar maken zijn de bepalingen in de Governance Code en de bepalingen in de richtlijnen voor de jaarverslaglegging in de kinderopvang en andere sectorspecifieke wet- en regelgeving.

De eis van het openbaar maken van de beloning geldt ook voor interim-bestuurders.

5 OVERGANG NAAR DE NIEUWE SALARISREGELING

Het huidige salaris van een bestuurder kan buiten de volgens deze richtlijn toe te passen schaal in de tabel vallen. In deze gevallen is het aan de Raad van Toezicht om met de bestuurder in goed overleg tot overeenstemming te komen over de stappen waarmee het eventuele gat tussen het feitelijke salaris en de nieuwe salaristabel op termijn overbrugd kan worden. Mogelijkheden zijn o.a.: temporisering van de salarisontwikkeling totdat het gewenste niveau is bereikt of het vaststellen van het salarisniveau op het niveau van deze tabel met een tijdelijke persoonsgebonden toeslag om het verschil te overbruggen. Uitgangspunt hierbij is om zodanige afspraken te maken dat er geen precedentwerking ontstaat voor nieuwe benoemingen en bij nieuwe benoemingen de nieuwe salaristabel kan worden toegepast.

Bijlagen

Bijlage 1 Leden van de commissie arbeidsvoorwaarden 2015

Samenstelling commissie secundaire arbeidsvoorwaarden in 2015:

Mevrouw drs. C.E. Vonk
De heer mr. J. Quakkelaar
De heer mr. J. Quant
De heer drs. A.J. Schuit RA
Mevrouw drs. M. Jongsma (ambtelijk secretaris)

De leden van de klankbordgroep voor de herziene regeling 2012:

Mevrouw M. Brouwer
Mevrouw A.C. van Kampen
De heer J.H. van Holten
Mevrouw E.C.M. den Nijs
De heer drs. A.J. Schuit RA
Mevrouw A. Wooldrik-van Schooten
De heer W.L. van Zelst

De leden van de commissie die de Adviesregeling 2008 heeft samengesteld:

Prof. Dr. J. de Ridder (voorzitter)
De heer. E. de Vette
De heer drs. M. van Riel
De heer H. Strating
De heer R. Ypma
De heer drs. H. Grachten (ambtelijk secretaris)

Bijlage 2 Stappen bij de bepaling van de functiezwaarte

Factor 1: Omzet

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

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

Factor 2: Aantal fte/personeelsleden

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

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

Factor 3: Complexiteit

Categorie	Kernactiviteiten/ werkomgeving	Score
1	1. Dagopvang, peuterspeelzaalwerk 2. Buiten-, voor-, tussen- en na schoolse opvang 3. Gastouderopvang	62
2	1.. Sociaal-cultureel werk 2. Opvang specifieke doelgroepen, met sociaal-medische indicatie en/of cursussen, trainingen en adviesdiensten, bijvoorbeeld gericht op inburgering en/of taalverwerving	62
3	Werkzaam zijn in verschillende gemeenten. Intensieve samenwerking met onderwijs. Intensieve samenwerking in de zorgketen.	62

Complexiteit is de mate waarin verschillende wijzigende factoren op elkaar inspelen en rekening moet worden gehouden met het feit dat inhoud van complexiteit verandert.

In het algemeen zijn er verschillende niveaus van complexiteit

Eenvoudig: De door de functiehouders te behandelen problemen zijn concreet en kennen een duidelijke samenhang. Zij vragen om een keuze uit een klein aantal aangegeven oplossingsmogelijkheden.

Niet-complex: Opdrachten met een eenduidige focus op het gebied van wet- en regelgeving, op specifieke eisen op het vakgebied of van de feitelijke uitvoering. Aangegeven oplossingsmogelijkheden zijn ruim gesteld.

Complex: Opdrachten met een sterke samenhang tussen wet- en regelgeving, op specifieke eisen op het vakgebied of van de feitelijke uitvoering en oplossingen niet binnen van tevoren aangegeven mogelijkheden vallen.

Diepgaand complex: Opdrachten met een sterke samenhang tussen wet- en regelgeving, specifieke eisen op het vakgebied en feitelijke uitvoering, waarvoor verdergaande kennis en inzicht op het vakgebied en verwante vakgebieden is vereist en oplossingen zijn gebaseerd op inzicht en kennis en niet binnen van tevoren aangegeven mogelijkheden vallen.

In de kinderopvang heeft de complexiteit van de organisatie betrekking op de kernactiviteiten en de omgeving van de organisatie. Deze factor representeert de diversiteit, complexiteit en context(specificiteit) van de organisatie en daarmee de zwaarte van de beleidsvorming, besturing en verantwoordelijkheid door en van de directiefunctie. Factoren die hierbinnen een rol spelen zijn: het aantal werksoorten in de organisatie, de omvang van het werkgebied, het aantal gemeenten waarbinnen de organisatie opereert, en de mate van samenwerking met externe partners in zorg en onderwijs.

Er is sprake van drie categorieën complexiteit. Iedere organisatie scoort tenminste op categorie 1, ook als niet alle daarin vermelde kernactiviteiten worden uitgevoerd, en er geen sprake is van een complexe omgeving.

Categorie 2 is van toepassing indien minimaal twee van de vier vermelde kernactiviteiten aanwezig zijn:

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

Categorie 3 is van toepassing als er sprake is van aantoonbare structurele samenwerking met onderwijs. En of aantoonbare relaties binnen verschillende gemeenten.

Indien alleen categorie 1 van toepassing is, bedraagt de score 62 punten. Indien tevens categorie 2 van toepassing is, bedraagt de score over beide categorieën in totaal 124 punten. Als alle drie de categorieën van toepassing zijn bedraagt de score 186 punten.

Factor 4: Besturingsmodel

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

Stap 1: Op de totaalscore van de zwaartebepalende factoren wordt geen reductie toegepast, indien de besturing van de organisatie functioneert volgens het Raad van Toezichtmodel (ook wel het zogenaamde 'commissarissenmodel' genoemd). In dit model zijn de leden van de directie statutair bestuurder en uit hoofde daarvan eindverantwoordelijk. De Raad van Toezicht/Raad van Commissarissen heeft een toezichthoudende functie. In deze stap wordt de totaalscore, vastgesteld op basis van omzet, aantal fte's, en complexiteit (bv. 566 punten), niet gecorrigeerd. Indien echter geen sprake is van een Raad van Toezicht-model, moeten de stappen 2 en 3 worden doorlopen.

Stap 2: Wanneer de formele eindverantwoordelijkheid niet bij de leden van de directie ligt, maar bij een formeel statutair bestuur, wordt op de totaalscore een reductie van 15% toegepast (bijvoorbeeld $566 - 15\% = 481$ punten).

Stap 3: Wanneer dat formele statutaire bestuur ook daadwerkelijk opereert als uitvoerend bestuur (en de directie dus niet), wordt op de totaalscore ontstaan na stap 2 nogmaals een reductie van 15% toegepast ($481 - 15\% = 409$ punten).

Factor 5: Directiemodel

De functiezwaarte van de individuele directiefunctie is verder afhankelijk van het directiemodel. Hierbij wordt aangegeven hoe aan de hand van de onderlinge verantwoordelijkheidsverdeling binnen de directie een reductie moet plaatsvinden op de totaalscore die is berekend op basis van functiezwaarte. Bij een directiemodel met een éénhoofdige directie vindt op de totale functiezwaarte van de directiefunctie geen reductie plaats. Bij een meerhoofdige directie vindt wel een reductie plaats, afhankelijk van het model:

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

De score van de individuele directiefunctie wordt bepaald door het percentage te nemen van de totaalscore na vaststelling van omzet, aantal fte's, complexiteit, en besturingsmodel. Als de totaalscore na die factoren uitkomt op 566 punten, zoals bv hierboven onder factor 4/stap 1, dan zou de score van de individuele directiefuncties bij het model van een meerhoofdige directie met een eindverantwoordelijke voorzitter en leden (zoals bepaald in het directiereglement) als volgt zijn:

- de score van de functie voorzitter van de directie is 92% van 566 punten, dus 521 punten.
- de score van de functie lid directie is 80% van 566 punten, dus 453 punten.

De vastgestelde score voor de individuele directiefuncties leidt tot een indeling op basis van de onderstaande functiegroepen, nl. voorzitter directie in functiegroep I en lid directie in functiegroep H.

Functiegroepen met groepsgrenzen in punten	
	168
A	
	193
B	
	222
C	
	256
D	
	294
E	
	338
F	
	389
G	
	447
H	
	515
I	
	592
J	
	681
K	
	783
L	
	900
M	
	1036

Scorevoorbeelden van indeling in een functiegroep

Organisatie 1		Score
1. Omzet	€ 2 mln	115
2. Totaal aantal personeelsleden (FTE's)	50	139
3. Complexiteit	Categorie 1	62
Subtotaal		316
4. Besturingsmodel	Geen RvT-model, maar formeel statutair bestuur: reductie van 15%	269
5. Directiemodel	Eenhoofdige directie: geen reductie	
Totaalscore en indeling		269 punten = functiegroep D

Organisatie 2		Score
1. Omzet	€ 35 mln	231
2. Totaal aantal personeelsleden (FTE's)	800	211
3. Complexiteit	Categorie 1 en 2	124
Subtotaal		566
4. Besturingsmodel	RvT-model: geen reductie	566
5. Directiemodel	Tweehoofdige collegiale directie: 87% van 566	492
Totaalscore en indeling		492 punten = functiegroep H

Bijlage 3 Functiegroepen met minimale en maximale beloning

Functiegroepen met groepsgrenzen in punten		Na indexering 2015	
		Min ²	Max
A	168- 193	€ 34.333	€ 45.777
B	193- 222	€ 39.288	€ 52.383
C	222-256	€ 42.503	€ 56.670
D	256-294	€ 47.805	€ 63.741
E	294-338	€ 52.413	€ 69.884
F	338-389	€ 58.062	€ 77.415
G	389-447	€ 63.104	€ 84.138
H	447-515	€ 68.925	€ 91.901
I	515-592	€ 82.400	€ 109.886
J	592-681	€ 101.240	€ 134.988
K	681-783	€ 113.342	€ 151.122
L	783-900	€ 125.068	€ 166.757
M	900-1036	€ 144.025	€ 192.032 ³

² Minimum is 75% van het maximum.

³ De Balkenende norm is € 178.000 'exclusief toeslagen'.

Bijlage 4 Casus vaststellen van de beloning

Het betreft een éénhoofdige directie.

De organisatie heeft een breed aanbod aan werkvormen, o.a. dagopvang, gastouderopvang, speelzalen, buitenschoolse opvang (BSO), tussenschoolse arrangementen. De omzet is 18 miljoen euro. Er werken ca. 400 fte.

Het huidige beloningsniveau van de directeur is € 74.571

Naar het oordeel van de Raad van Toezicht heeft de bestuurder het afgelopen jaar goed gefunctioneerd hetgeen tot uitdrukking kwam in een gematigde omzetgroei, een gestegen winstpercentage en een (voor de sector) aanvaardbaar ziekteverzuimpercentage.

Er zijn het afgelopen jaar geen afspraken gemaakt over prestatieafhankelijke beloning.

Gezien de veranderende situatie in de kinderopvang (bezuinigingen op de toeslag en als gevolg daarvan vraagtuitval en terugloop in de bezettingsgraad) heeft de Raad van Toezicht als prestatiedoel vastgesteld dat de noodzakelijke maatregelen moeten worden genomen om te zorgen dat in een krimp situatie de organisatie financieel en bedrijfseconomisch gezond blijft met behoud van een aanvaardbaar kwaliteitsniveau. Aandachtspunten daarbij zijn de informatie richting de Raad van Toezicht en de communicatie met de ouders.

Stap 1: Bepalen van de beloningsbasis (het maximum vaste jaarinkomen) in de functiegroep

Eerst wordt de passende functiegroep vastgesteld door de directiefunctie te scoren met behulp van de NVTK richtlijn.

Toepassen van de richtlijn geeft de volgende score op de drie bepalende factoren: omzet, formatie en complexiteit:

		<u>Score</u>
Omzet:	18 miljoen:	175
Formatie:	400 fte:	184
Complexiteit:	cat. 1 en 2	124

Subtotaal		483
Reductie bestuursmodel:	0	
Reductie directiemodel:	0	

Totaalscore:		483
Functiegroep:		H
Maximum vast jaarinkomen:		€ 91.901

Stap 2: Vaststellen van het feitelijke vaste jaarinkomen

De Raad van Toezicht stelt vast dat de schaal voor functiegroep H van toepassing is. Daarbij hoort een maximum vast jaarinkomen van € 91.901. Het minimum is vastgesteld op 75% daarvan: € 68.925. Dit is het bedrag dat wordt gekoppeld aan trede 0. Vervolgens bepaalt de Raad van Toezicht de hoogte van de treden binnen de schaal. De hoogte wordt vastgesteld door de afstand tussen het minimum en het maximum van de schaal te delen door het aantal jaren waarin het maximum door de directeur kan worden bereikt: zeven jaar. Het bedrag voor iedere volgende trede wordt bepaald door de hoogte per trede (€3.282) op te tellen bij het niveau van de vorige trede, als volgt:

Trede 0 (minimumniveau = 75% van het maximum vaste jaarinkomen)	€ 68.925
Trede 1	€ 72.207
Trede 2	€ 75.489
Trede 3	€ 78.771
Trede 4	€ 82.053
Trede 5	€ 85.335
Trede 6	€ 88.617
Maximum vaste jaarinkomen	€ 91.901

Vervolgens moet de huidige beloning worden ingepast in de nieuwe regeling. Het huidige salaris van de bestuurder is € 74.571. Het is gebruikelijk dat een functie dan instroomt op het naast hogere bedrag. Dat is in dit geval gekoppeld aan trede 2 van schaal H: € 75.895. Dit resulteert echter in een verhoging van het vaste jaarinkomen van slechts € 918 op jaarbasis. De schaal voorziet daarentegen in een inkomensstap van € 3.282 per trede.

De Raad van Toezicht heeft het functioneren van de directeur als goed beoordeeld en wil dit tot uiting laten komen in een doorgroei naar trede 3 van schaal H, een vast jaarinkomen van € 78.771.

Stap 3 Vaststellen van de resultaatafhankelijke beloning

De Raad van Toezicht en de directeur zijn overeengekomen dat de resultaatafhankelijke beloning maximaal 15% van het vaste jaarinkomen zal bedragen. Voor dit hoge percentage is gekozen omdat het goed verwerken van de bezuinigingen van groot belang is voor de continuïteit van de organisatie. Verder is de Raad van Toezicht van mening dat het hierboven vastgestelde vaste jaarinkomen van € 78.771 niet (neerwaarts) bijgesteld hoeft te worden vanwege toepassing van een variabele beloningscomponent.

Daarmee zal de totale beloning voor het komende jaar maximaal € 94.513 kunnen zijn.

Het vaste jaarinkomen bedraagt: € 78.771

Resultaatafhankelijke component 15%: € 11.816

Het maximum totale jaarinkomen: € 90.587

Stap 4 Vaststellen van het feitelijke totale jaarinkomen

Het feitelijke totale jaarinkomen zal worden bepaald nadat over een jaar is vastgesteld in hoeverre de afgesproken doelstellingen zijn gerealiseerd. Indien niet alle doelstellingen worden gehaald kan de resultaat gerelateerde beloningscomponent lager uitvallen, bijvoorbeeld 10% van het feitelijke vaste jaarinkomen, in dit geval € 7.877. De totale beloning komt dan uit op (€ 78.771+€ 7.877) € 86.648.

Bijlage 5 Model arbeidsovereenkomst bestuurder kinderopvang

De tekst van deze overeenkomst is opgesteld voor de NVTK door mr. Joost Quant en mr.dr.s. Irene Dijkmans, LEXSIGMA Advocaten, Amsterdam.

DE ONDERGETEKENDEN:

1. **[NAAM RECHTSPERSOON]**, gevestigd te [PLAATS], ten deze rechtsgeldig vertegenwoordigd door [NAAM], in *zijn/haar* hoedanigheid van [FUNCTIE], hierna te noemen: 'Werkgever';

en

2. **[WERKNEMER]**, wonende te [WOONPLAATS], aan *de/het* [ADRES], geboren op [DATUM] hierna te noemen: 'Werknemer',

Gezamenlijk aan te duiden als 'partijen',

NEMEN HET VOLGENDE IN AANMERKING:

- de cao Kinderopvang ("de cao") is niet van toepassing op de onderhavige arbeidsovereenkomst, tenzij uit de tekst van deze arbeidsovereenkomst anders blijkt;
- eventuele eerdere (arbeids)overeenkomsten worden vervangen door de onderhavige arbeidsovereenkomst;
- de duur van het arbeidsverleden van Werknemer wordt vastgesteld aan de hand van de datum indiensttreding bij Werkgever op grond van de eerste arbeidsovereenkomst;
- partijen zijn op de hoogte van de Richtlijn Arbeidsvoorwaarden Bestuurder kinderopvang van de NVTK (hierna: 'de Richtlijn').

VERKLAREN TE ZIJN OVEREENGEKOMEN ALS VOLGT:

Artikel 1 Functie

1. Werknemer is per [DATUM] in dienst getreden bij Werkgever en per [DATUM] benoemd tot bestuurder/statutair directeur van Werkgever, welke functie door Werknemer door ondertekening van deze overeenkomst nadrukkelijk als zodanig wordt aanvaard.
2. De omvang van het dienstverband bedraagt [AANTAL UREN INVULLEN] uren. Partijen stellen evenwel vast en accepteren dat met een goede uitoefening van de functie mogelijk een langere (gemiddelde) werktijd kan zijn gemoeid. Om die reden heeft Werknemer geen aanspraak op een overwerkvergoeding. Het verrichten van overwerk en/of het werken op afwijkende tijden behoort tot de aard van de functie van Werknemer en wordt geacht te zijn verdisconteerd in het salaris.

Artikel 2 Integriteit

1. Werknemer verklaart kennis te hebben genomen van de 'Gedragscode voor leden van de Beroepsvereniging Directeuren Kinderopvang' (bdKO).
2. Werknemer verbindt zich om gedurende deze arbeidsovereenkomst te handelen conform de

bepalingen zoals omschreven in de in artikel 2.1 van deze arbeidsovereenkomst genoemde Gedragscode.

3. Werknemer dient alvorens de arbeidsovereenkomst een aanvang neemt een geldige en recente Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG) over te leggen.
4. De bepalingen in de cao kinderopvang ten aanzien van de VOG zijn van overeenkomstige toepassing op Werknemer.

Artikel 3 Duur en beëindiging van de overeenkomst

1. De arbeidsovereenkomst is aangegaan voor onbepaalde tijd⁴.
2. De eerste twee maanden gelden als proeftijd. Gedurende de proeftijd zijn zowel Werkgever als Werknemer bevoegd deze arbeidsovereenkomst met onmiddellijke ingang op te zeggen⁵.
3. Opzegging kan door elk der partijen geschieden met inachtneming van de daarvoor geldende wettelijke bepalingen.

OF⁶

4. De opzegtermijn voor Werkgever bedraagt vier maanden en voor Werknemer twee maanden.

Artikel 4 Vast en variabel inkomen

1. Werknemer ontvangt een totaal vast inkomen van EUR *salaris* bruto per maand exclusief 8% vakantiegeld. Het vakantiegeld wordt in de maand mei van ieder jaar uitbetaald⁷.
2. Het totaal vast inkomen wordt jaarlijks aangepast door het daartoe bevoegde orgaan aan de salarisontwikkelingen in de relevante (referentie)markten, waarbij de Richtlijn als norm zal gelden.

⁴ Indien de overeenkomst wordt aangegaan voor *bepaalde* tijd dient de periode te worden aangegeven. In dat geval dient in lid 3 tevens te worden bepaald dat de overeenkomst tussentijds kan worden opgezegd, namelijk door voorafgaand aan opzegging nog het woord ‘Tussentijdse’ toe te voegen.

⁵ Let op: bij een overeenkomst voor bepaalde tijd korter dan 2 jaar is de proeftijd 1 maand. Bij een overeenkomst van 6 maanden of korter kan onder het nieuwe recht geen proeftijd overeengekomen worden. Bij een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd van 2 jaar of langer dan wel een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd kan een proeftijd van 2 maanden worden afgesproken (mits de werknemer niet eerder al eenzelfde functie bij de (opvolgend) werkgever heeft bekleed).

³ Er dient een keuze gemaakt te worden tussen de wettelijke opzegtermijn (art. 3.3) of de verlengde opzegtermijn (art. 3.4). In artikel 3.4 is uitgegaan van 2 (werknemer) en 4 (werkgever) maanden. Dit is willekeurig en kan ook bijvoorbeeld 3 (werknemer) en 6 (werkgever) maanden zijn, waarbij geldt dat de opzegtermijn van de werknemer niet langer mag zijn dan 6 maanden en de opzegtermijn voor werkgever altijd minimaal het dubbele van de verlengde opzegtermijn van de werknemer moet zijn.

⁴ Op directieniveau kan ervoor worden gekozen om het jaarsalaris *inclusief* vakantietoeslag af te spreken. Het totaalbedrag dient dan door 12 te worden gedeeld om het bruto bedrag per maand te bepalen. In het geval hiervoor wordt gekozen, dient dit expliciet te worden vermeld in artikel 4 lid 1.

3. Naast het totaal vast inkomen kan het daartoe bevoegde orgaan aanvullende afspraken maken met Werknemer over het toekennen van een variabele jaarlijkse beloning⁸. De toekenning daarvan zal afhankelijk worden gesteld van het behalen van vooraf benoemde resultaten. Jaarlijks zullen de in het betreffende jaar te behalen resultaten in een afzonderlijk document door partijen worden vastgelegd.

Artikel 5 Kostenvergoeding

1. Zakelijke uitgaven die in redelijkheid niet geacht kunnen worden ten laste te komen van Werknemer, zulks ter beoordeling van Werkgever, zullen worden vergoed door Werkgever, onder overlegging van bewijsstukken. De uitbetaling van deze bedragen vindt plaats bij de eerstvolgende salarisronde.

OF⁹

2. Aan Werknemer zal door Werkgever maandelijks een vaste vergoeding voor representatie en algemene kosten worden betaald ter hoogte van de door de inspecteur van belastingen in de desbetreffende regio vastgestelde richtlijnen.

OPTIONEEL:

3. Werkgever zal aan Werknemer de kosten vergoeden voor woon-werkverkeer en dienstreizen conform de cao Kinderopvang.

Artikel 6 Vakantiedagen

1. Werknemer heeft – conform de cao Kinderopvang - recht op [AANTAL] vakantiedagen per jaar.
2. De vakantiedagen worden opgebouwd naar evenredigheid van de duur van de arbeidsovereenkomst gedurende het kalenderjaar.

Artikel 7 Pensioen¹⁰

De pensioenregeling van de Stichting 'Pensioenfonds Zorg en Welzijn' (PFZW), waar een dekking voor arbeidsongeschiktheid in is opgenomen, maakt onderdeel uit van deze arbeidsovereenkomst. Het pensioenreglement van PFZW wordt aan Werknemer overhandigd.

⁵ Het toekennen van een variabele beloning is optioneel. Indien de werkgever daarvan afziet, kan artikel 4.3 worden geschrapt.

⁶ Hier dient een keuze te worden gemaakt tussen 5.1 en 5.2.

⁷ Hier dient door werkgever de keuze gemaakt te worden tussen de cao kinderopvang en daarmee de pensioenregeling van het PFZW, of een eigen regeling van de bestuurder. Indien wordt gekozen voor een eigen regeling dient dat ook als zodanig te worden bepaald.

Artikel 8 Geheimhouding

Het is Werkgever verboden, zowel gedurende de arbeidsovereenkomst als na beëindiging daarvan, op enigerlei wijze aan derden, in welke vorm ook, direct of indirect, mededeling te doen van of aangaande enige bijzonderheid van het bedrijf van Werkgever en/of een aan haar gelieerde onderneming(en) betreffende of daarmee verband houdende, waarvan *hij/zij* redelijkerwijze kan of behoort te begrijpen dat deze niet bestemd is voor kennisneming door derden en deze Werkgever en/of een aan haar gelieerde onderneming kan schaden, ongeacht de wijze waarop die bijzonderheid Werknemer ter kennis is gekomen.

Artikel 9 Nevenwerkzaamheden

Behoudens schriftelijke toestemming van Werkgever, is het Werknemer niet toegestaan, gedurende de dienstbetrekking, direct noch indirect voor een andere werkgever of opdrachtgever werkzaam te zijn en verplicht Werknemer zich te onthouden van het doen van zaken voor eigen rekening alsmede van het ontplooiën en het verrichten van activiteiten, die een nadelige invloed kunnen hebben op de uitvoering van *zijn/haar* werkzaamheden bij Werkgever dan wel strijdig zijn met de belangen van Werkgever.

Artikel 10 Concurrentie- en relatiebeding¹¹

Werknemer verbindt zich om zowel tijdens deze overeenkomst als gedurende een periode van één (1) jaar na beëindiging daarvan, direct noch indirect, noch voor zichzelf noch voor anderen, niet op enigerlei wijze werkzaam of betrokken te zijn, in of bij enige onderneming met activiteiten op een terrein, gelijk aan of anderszins concurrerend met dat van Werkgever, tenzij Werkgever hiervoor schriftelijk toestemming heeft verleend.

Het is Werknemer verboden om gedurende een periode van één (1) jaar na beëindiging van deze arbeidsovereenkomst, behoudens voorafgaande schriftelijke toestemming van Werkgever, op enigerlei wijze, direct of indirect, zakelijke contacten in de ruimste zin des woords te onderhouden met (potentiële) relaties van Werkgever.

(Potentiële) relaties zijn in ieder geval, maar niet uitsluitend, de relaties/ouders die zijn opgenomen in de database van Werkgever, dan wel waarmee Werkgever en/of Werknemer gedurende het laatste jaar voorafgaande aan het einde van de arbeidsovereenkomst op enigerlei wijze een overeenkomst heeft gehad.

Het is Werknemer verboden gedurende deze overeenkomst alsmede gedurende één (1) jaar na beëindiging van deze overeenkomst, werknemers die in de periode voorafgaande aan het einde van deze overeenkomst een dienstbetrekking hebben of hebben gehad met Werkgever, te bewegen de

⁸ Dit is optioneel en afhankelijk van de wens van de organisatie. In een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd is het sinds 1 januari 2015 in beginsel niet meer mogelijk een concurrentie- en/of relatiebeding op te nemen, tenzij de werkgever kan aantonen dat het in dat specifieke geval noodzakelijk is in het kader van het bedrijfsbelang. Dit moet dan in de arbeidsovereenkomst uitgebreid worden gemotiveerd. Het betreft een zware toets. Nader advies is verstandig. Een algemeen beding, zoals hier geformuleerd, is daarvoor onvoldoende.

dienstbetrekking/samenwerking met Werkgever te beëindiging en/of deze werknemer(s) in dienst te (laten) nemen.

Artikel 11 Boetebeding

Bij overtreding door Werknemer van een of meer verplichtingen/verboden als opgenomen in de artikelen 8 tot en met 10 van deze overeenkomst, verbeurt Werknemer ten behoeve van Werkgever, zonder dat enige ingebrekestelling is vereist, een direct opeisbare en niet voor matiging vatbare boete van € 10.000,- (zegge: tienduizend euro), alsmede een direct opeisbare en niet voor matiging vatbare boete van € 500,- (zegge: vijfhonderd euro) voor iedere dag of gedeelte van een dag dat de overtreding voortduurt, onverminderd het recht van Werkgever om de volledige schadevergoeding te vorderen. Betaling van de boete ontslaat Werknemer niet van de in de voornoemde artikelen genoemde verplichtingen. Partijen maken gebruik van de mogelijkheid om van artikel 7:650 lid 3 en artikel 6:92 van het Burgerlijk Wetboek af te wijken.

Artikel 12 Ziekte/arbeidsongeschiktheid

In geval van arbeidsongeschiktheid van Werknemer zijn de bepalingen uit de cao Kinderopvang, die betrekking hebben op loondoorbetaling bij arbeidsongeschiktheid, van toepassing.

Artikel 13 Bestuurdersaansprakelijkheid

Werkgever zal voor haar rekening ten behoeve van Werknemer een verzekering afsluiten ter zake bestuurdersaansprakelijkheid overeenkomstig de in de branche gebruikelijke condities.

Artikel 14 Eenzijdig wijzigingsbeding

1. Werkgever behoudt zich binnen de grenzen der redelijkheid het recht voor wijzigingen in de functie van Werknemer aan te brengen, alsmede in dat kader *zijn/haar* arbeidsvoorwaarden aan te passen.
2. In geval van wijziging van de fiscale wetgeving inzake de vergoeding van koste dan wel het ter beschikking stellen van eigendommen van Werkgever is Werkgever bevoegd de ter zake in deze overeenkomst opgenomen bepalingen eenzijdig te wijzigen.

Artikel 15 Toepasselijk recht

Op deze arbeidsovereenkomst is Nederlands recht van toepassing.

Aldus overeengekomen en ondertekend in tweevoud op [DATUM];

_____ (handtekening Werkgever)

_____ (Naam van degene die namens Werkgever tekent)

_____ (handtekening Werknemer/Bestuurder)

_____ (Naam van Werknemer/Bestuurder)