

Rapportage

Onderzoek richtlijn functie- en loongebouw presentatie-instellingen voor beeldende kunst



SiRM. Strategies
in Regulated
Markets



Datum: 18 april 2019
Auteurs: Lisa Wolters, René Goudriaan
Opdrachtgever: De Zaak Nu



Inhoudsopgave

1.	Inleiding.....	3
1.1	Doel.....	3
1.2	Context	3
1.3	Leeswijzer	3
1.4	Totstandkoming	4
2.	Het onderzoek.....	5
2.1	Opzet van het onderzoek.....	5
2.2	Uitvoering van het onderzoek	6
2.3	Rol van de werkgroep	8
3.	Opzet van de richtlijn.....	10
3.1	Inleiding	10
3.2	Uitgangspunten.....	10
3.3	Onderdelen van de richtlijn.....	12
3.4	Niet in de richtlijn	12
4.	Resultaten van het onderzoek	14
4.1	Gebruik van cao's en eigen arbeidsvoorwaardenregelingen	14
4.2	Personeelssterkte	14
4.3	Niveaus en functies van het personeel.....	16
4.4	Personele lasten	17
5.	Onderbouwing van de richtlijn.....	21
5.1	Onderbouwing van beschrijvingen van functieniveaus.....	21
5.2	Onderbouwing van loonbedragen en vergoedingen in de richtlijn.....	22
5.3	Onderbouwing van de arbeidsvoorwaarden in de richtlijn	26
6.	Meerkosten Fair Practice Code	27
6.1	Inleiding	27
6.2	Bepaling van de meerkosten	27
6.3	Resultaten.....	28
7.	Conclusies en aanbevelingen	30
7.1	Conclusies	30
7.2	Aanbevelingen	30
	Bijlagen	32

1. Inleiding

1.1 Doel

Het doel van het onderzoek is tweeledig geweest. Het eerste doel was om een richtlijn voor een functie- en loongebouw (met aandacht voor arbeidsvoorwaarden) te ontwikkelen voor presentatie-instellingen als invulling van de *fair practice code*. Vervolgens hebben we aan de hand van dit functie- en loongebouw de meerkosten van de toepassing van de fair practice code voor de sector doorgerekend, in opdracht van Kunsten '92. Dit laatste wordt tijdens dit schrijven ook binnen andere delen van de culturele en creatieve sector gedaan.

We hebben een functie- en loongebouw ontwikkeld dat:

- kan dienen als basisconvenant, als onderlegger in het kader van bijvoorbeeld een kunstenplanaanvraag;
- aansluit bij de Fair Practice Code Cultuur met haar doelen om Duurzaamheid, Vertrouwen, Transparantie, Diversiteit en Solidariteit te bevorderen;
- aansluit bij de Arbeidsmarktagenda, in het bijzonder verbreding van de Honorariumrichtlijn.
- de kosten van een fatsoenlijke betaling van het personeel conform de Fair Practice Code in beeld brengt;
- goed werkgeverschap en goed opdrachtgeverschap stimuleert en
- als politiek instrument kan dienen om andere normen ten aanzien van financieringsniveaus aan te moedigen die een structurele verbetering van de lonen en honoraria mogelijk maken.

1.2 Context

Het onderzoek vond plaats in een periode met veel aandacht voor de arbeidsmarktomstandigheden in de culturele en creatieve sector. Cijfers over de inkomens van werkenden in de culturele en creatieve sector duiden vrijwel zonder uitzondering op een slechte inkomenspositie van werkenden, mede door eerdere bezuinigingen op overheidssubsidies voor de sector. Tegelijkertijd is in de rest van de economie sprake van soms forse loonstijgingen en verhogingen van de overheidssubsidies. Daarnaast vindt een verdere toename in het aantal zelfstandigen in de culturele en creatieve sector plaats, dat altijd al groot was in de sector. Dat maakt dat nu vanuit het Rijk en de sector ingezet wordt op maatregelen om arbeidsmarktpositie van werkenden in de sector te verbeteren.

Belangrijke momenten in deze ontwikkeling vormen de publicatie van het SER-rapport *Passie* gewaardeerd, de introductie van de Fair Practice Code 1.0, de arbeidsmarktagenda en de richtlijn kunstenaarshonorarium (plus het bijbehorende experimenteerreglement). Mede naar aanleiding hiervan is het nu een logisch moment en een logisch vervolg om na te denken over een richtlijn voor alle werkenden inclusief zzp'ers bij presentatie-instellingen voor beeldende kunst en de kosten die hiermee zijn gemoeid.

1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 lichten we toe hoe we het onderzoek hebben opgezet en uitgevoerd. Ook besteden we daar aandacht aan de rol die de werkgroep van presentatie-instellingen en de experts hebben gespeeld bij de ontwikkeling van de richtlijn voor het functie- en loongebouw. In hoofdstuk 3 bespreken we de uitgangspunten voor de opstelling van de richtlijn functie- en loongebouw. In hoofdstuk 4 leest u meer over de onderzoeksresultaten en in hoofdstuk 5 over de onderbouwing van de functiebeschrijvingen, vergoedingen en uitgelichte arbeidsvoorwaarden in de richtlijn. De

doorrekening van de meerkosten van een *fair practice* voor presentatie-instellingen vindt plaats in hoofdstuk 6. In hoofdstuk 7 presenteren we de belangrijkste conclusies en aanbevelingen voortkomend uit het onderzoek.

1.4 Totstandkoming

De ontwikkeling van de richtlijn, en het onderzoek dat hier aan ten grondslag ligt, is uitgevoerd in opdracht van De Zaak Nu. De begeleiding van het onderzoek was in handen van de opdrachtgever, alsmede van een werkgroep bestaande uit een achttal leden van De Zaak Nu. Wij danken hen hartelijk voor hun tijd en feedback. Daarnaast zijn we ook alle presentatie-instellingen die deelnamen aan het onderzoek en onze experts zeer erkentelijk voor hun informatie en inzichten. Dit onderzoek, en daarmee de ontwikkeling van de richtlijn functie- en loongebouw, is gefinancierd door De Zaak Nu, het Mondriaanfonds en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

2. Het onderzoek

2.1 Opzet van het onderzoek

Om tot een richtlijn functie- en loongebouw, en de doorrekening van de meerkosten bij invoering hiervan, te komen hebben we in de periode december 2018 – februari 2019 onderzoek gedaan met een focus op het verzamelen van relevante data bij presentatie-instellingen.

Een aantal overwegingen speelde een rol bij de opzet van het onderzoek:

- Voor het onderzoek is het essentieel gebleken om data over personeelsbezetting, personeelslasten, inzet en vergoeding van zzp'ers, vrijwilligers en stagairs, en gehanteerde arbeidsvoorwaarden van niet-meerjarig en meerjarig gesubsidieerde presentatie-instellingen boven tafel te gaan krijgen. Er is weinig informatie hierover beschikbaar bij bijvoorbeeld De Zaak Nu, het ministerie van OCW of het Mondriaan Fonds.
 - o Dit geldt vooral voor de groep presentatie-instellingen die geen meerjarige subsidie ontvangen van het Rijk of het Mondriaan Fonds. Deze groep vormt de grote meerderheid van de leden van De Zaak Nu.
 - o De wel beschikbare informatie bij De Zaak Nu, het ministerie van OCW en het Mondriaan Fonds is ook niet afdoende om tot functiebeschrijvingen en loonbedragen te komen die passend zijn voor de gehele sector.
 - o Online beschikbare jaarrekeningen van presentatie-instellingen geven evenmin alle benodigde informatie. Bovendien zijn niet alle jaarrekeningen van leden van De Zaak Nu online beschikbaar.
- Niet alle presentatie-instellingen zijn bij machte, hetzij wegens tijdsgebrek, hetzij wegens kennisgebrek, om de gewenste informatie over de eerder genoemde onderwerpen zelfstandig te vergaren en te delen. In het onderzoek hebben we er daarom bewust voor gekozen om de gewenste informatie letterlijk op te komen halen bij presentatie-instellingen. En bijvoorbeeld niet om een online vragenlijst uit te sturen.
 - o De keuze voor het ophalen van de gewenste informatie bij presentatie-instellingen gaf ons meteen kans om de context, de werkpraktijk en behoeften van de uiteindelijke gebruikers van de richtlijn te leren kennen.
 - o Daarnaast bood het ook de mogelijkheid om meer potentieel gevoelige onderwerpen, zoals onbetaald structureel overwerk, wel te bespreken.
 - o Tegelijkertijd heeft dit wel betekend dat we niet een brede inventarisatie hebben kunnen doen bij alle presentatie-instellingen.

Opdrachtgever De Zaak Nu heeft voor het onderzoek tevens een aantal kaders meegegeven:

1. Het onderzoek naar de verloning en bodembedragen voor functies wordt onderzocht op basis van vier niveaus waarop mensen binnen presentatie-instellingen werkzaam kunnen zijn: directieniveau, beleidsmatig niveau, uitvoerend niveau en faciliterend niveau. Mensen kunnen zowel werkzaam zijn op zelfstandige basis (zzp'er) als in loondienst.
2. Het onderzoek vindt plaats binnen vier grootteklassen van presentatie-instellingen:
 - I. jaaromzet tot € 250.000 (klein);
 - II. jaaromzet van € 250.000 tot € 500.000 (middelklein);
 - III. jaaromzet van € 500.000 tot € 750.000 (middelgroot);
 - IV. jaaromzet vanaf € 750.000 (groot).

Uiteindelijk hebben we de volgende stappen gezet binnen dit onderzoek:

- Informatie-uitvraag en gesprekken bij dertien presentatie-instellingen.
- Uitgebreide documentanalyse (jaarrekeningen, cao's, relevant onderzoek, wetgeving)

- Analyse onderzoeksresultaten voor de eerste bevindingen en (concept)richtlijn en rapportage
- Verdiepende gesprekken met experts.
- Berekenen loonbedragen en meerkosten *fair practice code*.
- Bijeenkomsten met de werkgroep van presentatie-instellingen.

In de volgende paragraaf lichten we toe hoe en wanneer we deze stappen hebben gezet.

2.2 Uitvoering van het onderzoek

De projectleider van het onderzoek en de expert economie van de kunsten hebben op vele gebieden samen gewerkt aan het onderzoek en de ontwikkeling van de richtlijn en rapportage. Hierna noemen we hen het onderzoeksteam/we. De HR-expert had een rol op meer afstand.

Informatie-uitvraag en gesprekken bij dertien presentatie-instellingen

- **Selectie.** In overleg met de opdrachtgever hebben we in december 2018 een selectie gemaakt van dertien presentatie-instellingen die we zouden gaan bevragen. Drie per grootteklasse, plus één extra in de klasse klein vanwege het grote aantal instellingen en de heterogeniteit daarvan in deze grootteklasse. We denken met drie praktijkcases per grootteklasse op een onderzoeksmatig verantwoorde en kostenefficiënte wijze te kunnen opschalen naar het landelijke niveau van de betreffende klasse van presentatie-instellingen. Bij de selectie van de instellingen is gelet op geografische spreiding, soort financiering van de instelling, type organisatie/organisatievorm en inhoudelijke focus van de instelling. De instellingen zijn allen door de opdrachtgever gevraagd om medewerking alvorens contact met hen is gelegd door de onderzoekers.
- **Opstellen informatie-uitvraag.** Vervolgens hebben we in een Excel-bestand een informatie-uitvraag opgesteld waar de instellingen data over personeelsbezetting, personeelslasten, inzet en vergoeding van zzp'ers, vrijwilligers en stagiairs, onbetaald structureel overwerk en gehanteerde arbeidsvoorwaarden konden invullen. De informatie-uitvraag is getoetst op correctheid en toepasbaarheid bij de opdrachtgever en bij de eerste gesproken presentatie-instelling. U vindt een lege informatie-uitvraag in de bijlage 1 van dit rapport.
- **Uitsturen informatie-uitvraag.** De definitieve informatie-uitvraag en een leidraad voor het gesprek hebben we, na het plannen van een gesprek, verstuurd naar de dertien instellingen. Aan de presentatie-instellingen die hun jaarrekening 2017 niet online hadden staan, hebben we tevens gevraagd deze op te sturen. We vroegen de instellingen de uitvraag minstens één dag voor het gesprek ingevuld terug te sturen.
- **Gesprekken met presentatie-instellingen.** In januari 2019 vonden de gesprekken met de dertien instellingen plaats. Negen gesprekken vonden plaats bij de presentatie-instelling, vier per Skype/FaceTime. In het ene gesprek is nog veel tijd besteed aan het compleet maken van de informatie-uitvraag, in het andere gesprek was al meer ruimte voor reflectie op de verstrekte data. In ieder geval zijn in alle gesprekken de onderwerpen personeelsbezetting, personeelslasten, zzp'ers, vrijwilligers, stagiairs, onbetaald structureel overwerk en arbeidsvoorwaarden behandeld en van praktische context voorzien. Ook is nagegaan of de functieniveaus in de praktijk werkten voor de instellingen en wat hun behoeften waren voor wat betreft een richtlijn functie- en loongebouw. Van de gesprekken is een kort verslag gemaakt voor gebruik van het onderzoeksteam.
- **Navraag.** In de analysefase bleek soms nog dat bij sommige presentatie-instellingen navraag nodig was over de informatie-uitvraag. Dit betrof dan een onduidelijk antwoord of ontbrekende data. De navraag is per mail of telefonisch gedaan in februari 2019.

Documentanalyse

Voor de documentanalyse hebben we verschillende soorten (internet)bronnen gebruikt, zie de tabel hierna voor een overzicht van de bestudeerde bronnen per soort.

Tabel 1 Soorten bestudeerde bronnen

1. Bestaande cao's en richtlijnen in de culturele sector en verwante sectoren, en informatie over de arbeidsmarkt culturele sector	2. Onderzoek naar en informatie over het ontwikkelen van een functie- en loongebouw (en arbeidsvoorwaarden)	3. Informatie van en over presentatie-instellingen
Richtlijn kunstenaarshonorarium, richtlijn honorering musici muziekensembles	Rapportage richtlijn kunstenaarshonorarium (2016)	Jaarrekeningen 2017 (en 2018) van de dertien gesproken instellingen + vijftien andere beschikbare jaarrekeningen
Cao's Toneel en Dans, Musea, Nederlandse Podia, Cultuureducatie, Sociaal Werk (voorheen cao Welzijn), Kunsteducatie, gemeentelijke regelingen (CAR-UWO)	Websites van de Rijksoverheid, Belastingdienst, Ondernemersplein	Andere openbare data van CBS, OCW, Mondriaan Fonds
Passie gewaardeerd (SER, RvC), Arbeidsmarktagenda culturele en creatieve sector 2017-2023 (Kunsten '92), Fair Practice Code, Het Culturele Leven (SCP), Monitor kunstenaars en afgestudeerden aan creatieve opleidingen (CBS)	Websites die methodieken voor functiegebouwen beschrijven, zoals ORBA	Websites, personeelshandboeken/ arbeidsvoorwaarden en jaarverslagen van de gesproken dertien presentatie-instellingen
Websites van de Kunstenbond, BKNL		

Sommige bronnen hebben we bij aanvang van het onderzoek bestudeerd, andere pas later in het onderzoek (omdat ze toen beschikbaar of bekend waren). De eerste soort bronnen hebben we gebruikt om begrip te krijgen van de context van ons onderzoek en voor het vergelijken van onze bevindingen met bijvoorbeeld de functiebeschrijvingen en loonbedragen in andere, verwante, sectoren. De tweede soort bronnen bood praktische handvatten en voorbeelden voor de te ontwikkelen richtlijn. De derde soort bronnen voorzag ons van het nodige begrip van en deels ook van data over de sector presentatie-instellingen.

Analyse van de onderzoeksresultaten

De bestudeerde bronnen, ingevulde informatie-uitvragen en gespreksverslagen zijn geanalyseerd om de eerste bevindingen op te stellen en vervolgens, na de gesprekken met experts en de eerste bijeenkomst met de werkgroep (zie onder), de conceptrichtlijn en -rapportage. Voor bijvoorbeeld het opstellen van de checklist voor arbeidsvoorwaarden is uitgegaan van de informatiebehoefte van de gesproken presentatie-instellingen, beschikbare online informatie, gebruikte cao's door presentatie-instellingen en bestaande arbeidsvoorwaardenregelingen van presentatie-instellingen.

Verdiepende gesprekken met experts

Onze eerste bevindingen, op basis van de informatie-uitvraag/gesprekken en de documentanalyse, hebben we gedeeld met de HR-expert binnen het onderzoek. Zij heeft ons in een werksessie voorzien van feedback, reflectie en extra bronnen en ideeën om te komen tot een conceptringlijn. Ook heeft zij op de conceptringlijn nog feedback gegeven en het onderzoeksteam voorzien van aanvullende informatie op een aantal onderwerpen. De input van de HR-expert was op beide momenten zeer waardevol.

Daarnaast hebben we ervoor gekozen om de eerste bevindingen ook te delen met de Kunstenbond, vakbond voor creatieven en kunstenaars, en sociale partner in dit onderzoek. Reden daarvoor was dat presentatie-instellingen aangeven behoefte te hebben aan meer informatie over de omgang met zzp'ers. Over dit onderwerp hebben we dan ook specifiek van gedachten gewisseld. Daarnaast achtten het onderzoeksteam en de opdrachtgever het van belang de Kunstenbond al in dit stadium van ontwikkeling van de ringlijn mee te nemen. Zo hebben we het ook gehad over de te zetten stappen na het afronden van de ringlijn: het delen, invoeren en onderhouden ervan. Meer informatie over de gesproken experts vindt u in bijlage 2 van het rapport.

Berekenen loonbedragen en meerkosten *fair practice code*

De informatie-uitvraag bij de dertien presentatie-instellingen is gebruikt om inzicht te krijgen in de omvang en samenstelling van werkenden en hun beloning bij presentatie-instellingen in de vier onderscheiden grootteklassen. Dat gaf inzicht in de huidige situatie bij de dertien presentatie-instellingen. De resultaten hiervan zijn vervolgens per grootteklasse opgeschaald naar nationaal niveau (= alle 76 leden van De Zaak Nu) om de gehele sector in kaart te brengen.

Vervolgens hebben we een uitgebreide analyse uitgevoerd van een aantal cao's en andere arbeidsvoorwaardenregelingen in verwante sectoren om inzicht te krijgen in de daar gehanteerde functie- en loongebouwen. Dat heeft geleid tot de keuze om de loonschalen voor presentatie-instellingen voor een belangrijk deel te enten op die van de cao Toneel en Dans. Deze cao kent (1) een grote mate van flexibiliteit, (2) een uitgebreid beschreven loon- en functiegebouw dat met beperkte aanpassingen goed bruikbaar is voor presentatie-instellingen en (3) de mogelijkheid van differentiatie in de loonschalen tussen instellingen van verschillende grootte.

De ringlijn functie- en loongebouw presentatie-instellingen met de bijbehorende schaalbedragen vormt de praktische invulling van honorering conform de *fair practice code* voor de presentatie-instellingen. In andere delen van de culturele en creatieve sector is dit de betreffende cao of een andere beloningsringlijn. Voor alle instellingen hebben we op deze wijze de personele lasten na toepassing van de *fair practice code* berekend. De *meerkosten* van de *fair practice code* zijn het verschil tussen de personele lasten na toepassing van de *fair practice code* en de huidige personele lasten. Deze werkwijze sluit aan bij het binnenkort te publiceren onderzoek van SiRM en PPMC naar de meerkosten van de toepassing van de *fair practice code* in andere delen van de culturele en creatieve sector.¹

2.3 Rol van de werkgroep

Voor de ontwikkeling van de ringlijn functie- en loongebouw presentatie-instellingen is een werkgroep ingesteld bestaande uit acht leden² van De Zaak Nu. De werkgroep heeft bij aanvang van het onderzoek meegedacht en besloten over de kaders. Tijdens het onderzoek hebben we twee

¹ Zie Richard Geukema en René Goudriaan, *Analyse van de meerkosten van de toepassing van de Fair Practice Code in de culturele en creatieve sector*, Utrecht 2019 (te verschijnen).

² De Appel (Amsterdam), BAK basis voor actuele kunst (Utrecht), FramerFramed (Amsterdam) MAMA Showroom for Media and Moving Art (Rotterdam), Nest (Den Haag), PlaatsMaken (Arnhem), TETEM (Enschede)

bijeenkomsten met de werkgroep belegd om zo hun ervaringen en adviezen mee te kunnen nemen in het onderzoek. Werkgroepleden die niet aanwezig konden zijn bij een bijeenkomst zijn, waar mogelijk, nagebeld om hun input te kunnen geven.

Tijdens de eerste bijeenkomst op 8 februari 2019 zijn de eerste bevindingen gepresenteerd en hebben we een aantal overwegingen voorgelegd, bijvoorbeeld het wel of niet gebruiken van de functieniveaus en de mate van variatie in het loongebouw met het oog op de grote diversiteit aan gesproken presentatie-instellingen. Tijdens de tweede bijeenkomst op 21 februari 2019 zijn de conceptrichtlijn en rapportage besproken en van feedback voorzien. Ook hebben we toen vervolgstappen voor het delen/invoeren, onderhouden en evalueren van de richtlijn besproken. Op de definitieve versie van de richtlijn en rapportage hebben de werkgroepleden nog schriftelijk feedback kunnen geven. U vindt een overzicht van de werkgroepleden in de bijlage 2 van dit rapport.

3. Opzet van de richtlijn

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe de richtlijn functie- en loongebouw presentatie-instellingen is opgezet en onderbouwen we de keuzes die gemaakt zijn in deze opzet. In paragraaf 3.2 lichten we toe welke uitgangspunten ten grondslag liggen aan de richtlijn. Deze vormen het conceptueel kader waarmee de richtlijn is ontwikkeld. In paragraaf 3.3 sommen we de verschillende onderdelen van de richtlijn op. In paragraaf 3.4 lichten we toe wat niet in de richtlijn staat.

3.2 Uitgangspunten

Bij aanvang van het onderzoek, en gedurende het onderzoek, hebben de opdrachtgever, de werkgroep en de onderzoekers een aantal uitgangspunten vastgesteld voor de te ontwikkelen richtlijn. Sommige uitgangspunten betreffen de invulling van de richtlijn, andere het gebruik. Al met al vormden de uitgangspunten een kader tijdens het onderzoek en tijdens het ontwikkelen van de richtlijn. We onderscheiden de volgende uitgangspunten:

Uitgangspunt 1: flexibiliteit

De richtlijn functie- en loongebouw presentatie-instellingen is een globale en flexibele richtlijn met relatief lange loonschalen. De richtlijn moet herkenbaar en bruikbaar zijn voor een diverse groep organisaties: zowel in omvang, omzet als inhoudelijke focus. De richtlijn moet daarom een zekere mate van keuzevrijheid bieden aan de gebruiker, zodat de richtlijn gebruikt kan worden door zo veel mogelijk presentatie-instellingen.

Om de flexibiliteit van de richtlijn te waarborgen, hebben het onderzoeksteam en de werkgroep drie keuzen gemaakt:

1. In de richtlijn worden geen specifieke functies beschreven en gewaardeerd, maar functieniveaus: het directie-, beleidsmatig, uitvoerend en faciliterend niveau. Elk van dezen wordt uitgebreid beschreven in de richtlijn en voorzien van voorkomende bijbehorende functies (gebaseerd op het verrichte onderzoek).
2. In de richtlijn worden twee loongebouwen gepresenteerd. De eerste voor presentatie-instellingen met een jaaromzet vanaf € 500.000 (middelgroot en groot) en de tweede voor instellingen met een jaaromzet tot € 500.000 (klein en middelklein).
3. In de richtlijn wordt per functieniveau een bandbreedte van mogelijke loonbedragen gegeven: een beginbedrag, een bedrag in het midden en een eindbedrag. Welk bedrag een presentatie-instelling voor een werkende wil hanteren, kan onder meer afhangen van de ervaring van de werkende.

De keuzen leiden ertoe dat een presentatie-instelling de richtlijn op maat kan inzetten. Bijvoorbeeld wanneer een functie zeer specifiek is, of wanneer een instelling een kleine omzet heeft. We hopen daarmee dat alle instellingen in de sector (delen van) de richtlijn herkenbaar, nuttig en bruikbaar vinden.

Uitgangspunt 2: aandacht voor alle werkenden

Gedurende het onderzoek bleek dat er naast werknemers in vaste en tijdelijke dienst een groot deel van de werkenden in de sector zzp'er is (zie paragraaf 4.2). Daarnaast werkt ook een aanzienlijk deel van de werkenden in presentatie-instellingen als vrijwilliger of stagiair (zie paragraaf 4.2). Een functie- en loongebouw ontwikkelen voor deze groepen werkenden leek in eerste instantie niet logisch. Toch wilden de werkgroep en onderzoekers de presentatie-instellingen een handelingsperspectief op het

gebied van vergoedingen en arbeidsvoorwaarden voor zzp'ers, vrijwilligers en stagiairs bieden. Ook gaven de instellingen die we spraken aan behoefte te hebben aan een referentiekader, vooral op het gebied van de omgang met zzp'ers. De richtlijn besteedt daarom expliciet aandacht aan het vergoeden van en organiseren van arbeidsvoorwaarden voor zzp'ers, vrijwilligers en stagiairs.

Uitgangspunt 3: een praktische richtlijn

Het was de wens van de opdrachtgever, werkgroep en gesproken presentatie-instellingen om een laagdrempelige en dus bruikbare richtlijn te ontwikkelen. Een richtlijn die direct door werkgevers en werkenden in de sector kan worden ingezet. Dit maakt dat we ervoor hebben gekozen om in de richtlijn eveneens aandacht te besteden aan zzp'ers, vrijwilligers en stagiairs (zie uitgangspunt 2). En ook om, naast een richtlijn voor een functie- en loongebouw, checklists op te stellen voor arbeidsvoorwaarden voor werknemers en voor de omgang met zzp'ers, vrijwilligers en stagiairs. Deze checklists zijn (nog) niet geschikt om in te voeren of bindend te maken, zoals de rest van de richtlijn dat wel is, maar bieden een aantal praktische opties en aandachtspunten.

Daarnaast kiezen we in de richtlijn voor een helder en niet-juridisch taalgebruik en proberen we op mogelijke vragen van presentatie-instellingen al in de tekst een antwoord te geven.

Uitgangspunt 4: sectorontwikkeling als doel (voor nu)

Voortbordurend op het derde uitgangspunt hebben we gedurende het onderzoek toegewerkt naar een richtlijn die bij kan dragen aan de verdere professionalisering en ontwikkeling van de sector presentatie-instellingen. Sommige presentatie-instellingen hebben behoefte aan een handelingsperspectief op het gebied van lonen, vergoedingen en arbeidsvoorwaarden. Andere vinden het prettig om een referentiekader te krijgen en zo te zien of ze naar behoren hun zaken hebben geregeld.

De richtlijn functie- en loongebouw sec, dus de functieniveaubeschrijvingen en het bijbehorende loongebouw, kan in de huidige vorm overigens wel worden gebruikt in een convenant of als subsidievoorwaarde door subsidiegevers. De richtlijn zou zagezegd bindend kunnen worden en daarnaast kunnen worden gebruikt bij de onderbouwing van subsidieaanvragen.

De checklist arbeidsvoorwaarden voor werknemers in de richtlijn heeft die status nog niet, daarvoor zou een uitgebreide consultatie met het veld en/of sociale dialoog raadzaam zijn. Nu worden alleen belangrijke of veel voorkomende arbeidsvoorwaarden behandeld, maar van een richtlijn voor verplichte arbeidsvoorwaarden is daarmee nog geen sprake. Hetzelfde geldt voor de checklists voor zzp'ers, vrijwilligers en stagiairs. Deze laten nu, parallel aan de functieniveaus, loonbedragen en arbeidsvoorwaarden voor werknemers in vaste of tijdelijke dienst, slechts zien wat de opties en aandachtspunten zijn voor het vergoeden van en het organiseren van arbeidsvoorwaarden voor deze groep werkenden.

Uitgangspunt 5: een fatsoenlijke beloning of: *fair practice*

Last, but not least: de richtlijn gaat uit van een *fatsoenlijke* beloning voor alle werkenden in de sector. Dit past in een brede ontwikkeling van onderzoeken en maatregelen van bijvoorbeeld de Sociaal Economische Raad (SER), Raad voor Cultuur en het ministerie van OCW die gericht zijn op het versterken van de positie van werkenden op de culturele en creatieve arbeidsmarkt. Zo adviseerden de SER en de Raad voor Cultuur in 2017³ om te werken aan:

- het vergroten van het verdienvermogen van de culturele en creatieve sector;
- het verbeteren van de inkomenszekerheid van werkenden;
- het bevorderen van scholing en duurzame inzetbaarheid en;
- het versterken van de sociale dialoog.

³ Sociaal Economische Raad en Raad voor Cultuur *Passie gewaardeerd* April, 2017

Belangenorganisaties in de sector werken momenteel aan de verdere ontwikkeling van de Fair Practice Code. De Code is bedoeld als een normatief kader voor duurzaam, eerlijk en transparant ondernemen en werken in de culturele en creatieve sector. De code biedt een handreiking voor verantwoord marktgedrag. Ook hier is het uitgangspunt een versterking van de arbeidsmarktpositie van werkenden in de sector. Minister van Engelshoven gaf in het Paradisodebat op 26 augustus 2018 aan dat zij het hanteren van de Fair Practice Code als subsidie criterium vanaf 2021 onderzoekt, maar:

‘Daar stel ik nu al wel één voorwaarde bij: de sociale partners moeten in 2019 afspraken maken over betere arbeidsvoorwaarden en gezonde bedrijfsvoering. Over honorering, scholing en de financiering van sociale zekerheid. Ook bij opdrachten. Kortom: over beter loon naar werk.’⁴

De richtlijn functie- en loonebouw presentatie-instellingen beantwoordt aan de adviezen en de voorwaarden van voorgenoemden door lonen, vergoedingen en arbeidsvoorwaarden voor de sector vast te stellen c.q. te benoemen. De richtlijn is dan ook een invulling van honorering conform de Fair Practice Code door de sector presentatie-instellingen.

3.3 Onderdelen van de richtlijn

De richtlijn functie- en loonebouw presentatie-instellingen bestaat uit de volgende onderdelen:

1. Beschrijvingen functieniveaus
Om te bepalen op welk niveau in de organisatie iemand actief is of gaat worden.
2. Functie- en loonebouw voor werknemers
Om te bepalen welk loon een werknemer zou moeten ontvangen.
3. Checklist – arbeidsvoorwaarden voor werknemers
Om na te gaan welke primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden een werknemer zou moeten en kunnen krijgen en hoe een werkgever dit kan organiseren.
4. Checklist – de zzp’er
Om te bepalen wat de vergoeding en arbeidsvoorwaarden voor een zzp’er kunnen zijn.
5. Checklist – de vrijwilliger
Om te bepalen wat de vergoeding en arbeidsvoorwaarden voor een vrijwilliger kunnen zijn.
6. Checklist – de stagiair
Om te bepalen wat de vergoeding en arbeidsvoorwaarden voor een stagiair kunnen zijn.

3.4 Niet in de richtlijn

Deze richtlijn bevat geen:

- Functiebeschrijvingen van werkzame personen bij presentatie-instellingen (zie uitgangspunt 1). Waar in veel functie- en loonebouwen per focusgebied de verschillende mogelijke (referentie)functies worden beschreven, beschrijft deze richtlijn slechts de vier functieniveaus waarop mensen werkzaam kunnen zijn.
- Periodieken die presentatie-instellingen moeten volgen bij het belonen van werknemers. Het functie- en loonebouw voorziet niet in een standaard jaarlijkse verhoging van het loon

⁴ Minister van Engelshoven tijdens het Paradisodebat op 26 augustus 2018, op: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/toespraken/2018/08/26/gesproken-column-minister-van-engelshoven-bij-paradisodebat>

(afgezien van de indexatie), omdat dit als te zwaar en kostbaar wordt ervaren door presentatie-instellingen die we spraken. Het zou daarmee afdoen aan de flexibiliteit en praktische karakter van de richtlijn. In de checklist arbeidsvoorwaarden wordt wel expliciet aandacht besteed aan de mogelijkheden voor het extra belonen van werknemers door middel van een prestatietoeslag, 13^{de} maand of bonusregeling. Daarnaast geeft de bandbreedte van loonbedragen in ieder geval de mogelijkheid om een loonbedrag te bediscussiëren en eventueel te verhogen.

- Koppeling van loonbedragen aan grootteklassen van presentatie-instellingen door bij de verschillende functieniveaus bandbreedten te geven voor (middel)kleine en (middel)grote instellingen. Daardoor kunnen presentatie-instellingen van verschillende grootte goed uit de voeten met de richtlijn. Extra varianten van het functie- en loongebouw – naast de huidige twee voor (middel)kleine en (middel)grote instellingen – zou leiden tot een onoverzichtelijk geheel.

4. Resultaten van het onderzoek

In dit hoofdstuk komt de onderbouwing en de uitwerking van de richtlijn loongebouw presentatie-instellingen aan de orde. Daartoe presenteren we voor presentatie-instellingen een aantal feiten over:

- het gebruik van cao's en eigen arbeidsvoorwaardenregelingen (paragraaf 4.1);
- de omvang en samenstelling van het personeel (paragraaf 4.2);
- de niveaus en functies van het personeel (paragraaf 4.3);
- de personele lasten (paragraaf 4.4);
- toepassing van arbeidsvoorwaarden (paragraaf 4.5).

4.1 Gebruik van cao's en eigen arbeidsvoorwaardenregelingen

In de Nederlandse culturele sector circuleren meer dan 40 cao's: de één voor een specifieke organisatie, de ander gericht op een gehele sector. Van deze 40 worden er door de gesproken presentatie-instellingen twee gebruikt: de cao theater en dans en de Museum cao. Daarnaast gebruikt een instelling de cao sociaal werk (voorheen cao welzijn), en gebruiken vier presentatie-instellingen in meerdere of mindere mate een gemeentelijke arbeidsvoorwaardenregeling.

Sommige presentatie-instellingen volgen van een cao of andere regeling alleen het functie- en loongebouw, andere volgen ook de arbeidsvoorwaarden. Twee presentatie-instellingen die een gemeentelijke regeling hanteren, hebben deze gebruikt voor het vormgeven van een eigen arbeidsvoorwaardenregeling. Nog twee andere presentatie-instellingen stelden ook een eigen arbeidsvoorwaardenregeling op, geïnspireerd op verschillende bestaande cao's of regelingen van collega-instellingen. Al met al hadden vier van de dertien gesproken instellingen geen regeling voor arbeidsvoorwaarden. Dit betrof vooral presentatie-instellingen die grotendeels met zzp'ers werken.

Alle gesproken presentatie-instellingen kenden de richtlijn voor kunstenaarshonoraria en zeker de helft gaf aan deze toe te passen.

4.2 Personeelssterkte

Op basis van de informatie-uitvraag bij de dertien presentatie-instellingen hebben we een globale schatting gemaakt van de personeelssterkte van alle 76 presentatie-instellingen samen (leden De Zaak Nu).⁵ De totale personeelssterkte bedraagt volgens die schatting 465 fte's (zie tabel 2). Zzp'ers vormen de grootste groep werkenden (31%), gevolgd door personeel in vaste dienst (28%) en stagiairs en vrijwilligers (26%). De tabel illustreert het grote belang van stagiairs en vrijwilligers voor presentatie-instellingen.

Tabel 2 Totale personeelssterkte van 76 presentatie-instellingen naar type werkende

	Fte's	Aandelen (in %)
Vaste dienst	129	28
Tijdelijke dienst	68	15
Zzp'ers	145	31
Stagiairs en vrijwilligers	122	26
Totaal ^a	465	100

a Door afrondingen in de *presentatie* hoeven de totalen niet exact overeen te komen met de som van de gepresenteerde cijfers.

⁵ Dit doen we door de resultaten van de informatie-uitvraag per grootteklasse op te schalen naar het totaal van alle presentatie-instellingen in de betreffende grootteklasse. De klasse klein telt 47 instellingen, de klasse middelklein 14 instellingen, de klasse middelgroot 6 instellingen en de klasse groot 9 instellingen.

Tussen presentatie-instellingen bestaan grote verschillen in de personeelssterkte (zie tabel 3). Gemiddeld telt een presentatie-instelling 6,1 fte's. Dat aantal varieert van 3,5 fte's bij kleine instellingen tot 12,1 fte's bij de grote instellingen. De tabel onderstreept het grote belang van zzp'ers, en stagiairs en vrijwilligers voor kleine presentatie-instellingen.

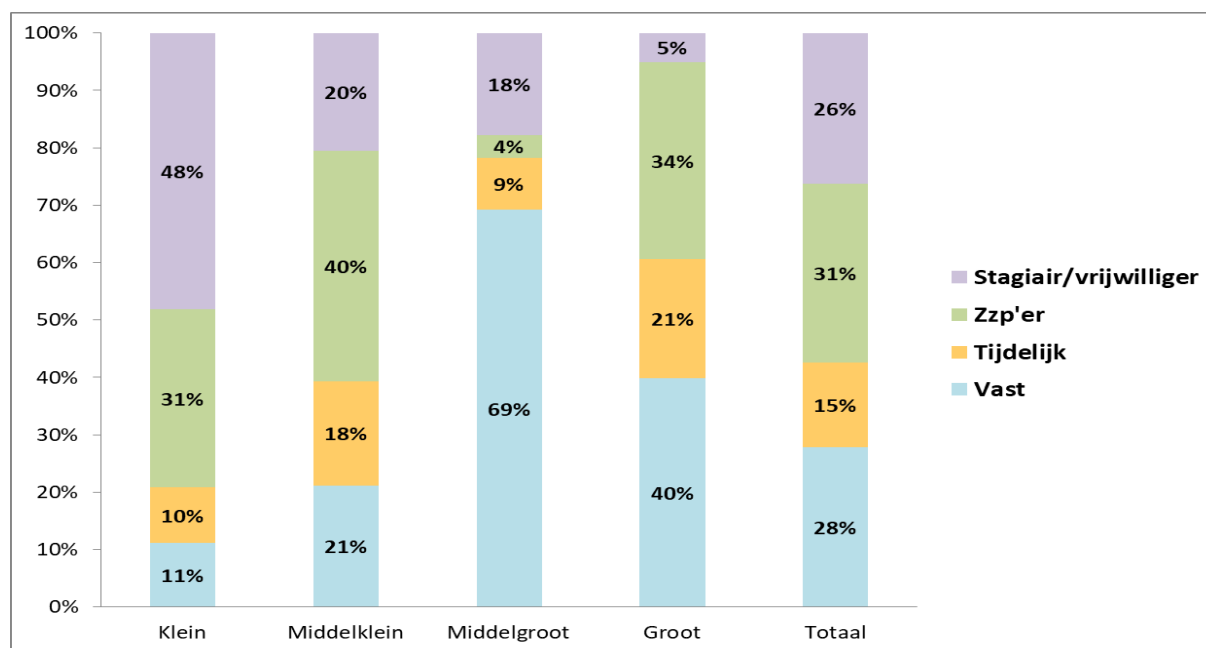
Tabel 3 Gemiddelde personeelssterkte van presentatie-instellingen naar grootteklasse (in fte's)

	Vaste dienst	Tijdelijke dienst	Zzp'ers	Vrijwilligers en stagiairs	Totaal
I Klein	0,4	0,3	1,1	1,7	3,5
II Middelklein	2,1	1,8	3,9	2,0	9,8
III Middelgroot	6,5	0,9	0,4	1,7	9,4
IV Groot	4,8	2,5	4,1	0,6	12,1
Gewogen gemiddelde	1,7	0,9	1,9	1,6	6,1

a Door afrondingen in de *presentatie* hoeven de totalen niet exact overeen te komen met de som van de gepresenteerde cijfers.

De personeelssamenstelling verschilt sterk voor presentatie-instellingen van verschillende grootte (zie figuur 1).

Figuur 1 Personeelssamenstelling naar type werkende en grootteklasse (in %)^a



a Door afrondingen in de *presentatie* hoeven de totalen niet exact overeen te komen met de som van de gepresenteerde cijfers.

Kleine instellingen draaien voor 48% op stagiairs en vrijwilligers en voor 31% op zzp'ers, en hebben weinig personeel in vaste of tijdelijke dienst. Bij de middelgrote instellingen wijkt het beeld af van de overige presentatie-instellingen. Dat komt onder meer doordat deze grootteklasse verhoudingsgewijs veel recent verzelfstandigde gemeentelijke diensten bevat met een groot aandeel van personeel in vaste dienst (69%). Dat aandeel is beduidend hoger dan bij de grote presentatie-instellingen, die gemiddeld 40% van het personeel in vaste dienst hebben.

4.3 Niveaus en functies van het personeel

We vroegen instellingen om alle functies die in de organisatie worden bekleed te noemen en in te delen in de vier functieniveaus. (zie tabel 4). Opvallend is dat presentatie-instellingen uit verschillende grootteklassen functieniveaus meer of minder relevant vinden voor hun organisatie, en functies om die reden op verschillende plekken indelen. Bij (middel)kleine en deels ook middelgrote presentatie-instellingen voeren personen zowel een functie op beleidsmatig als uitvoerend niveau uit. En bij kleine instellingen komt het ook voor dat iemand op alle vier niveaus actief is. Doorgaans geldt: hoe kleiner een presentatie-instelling hoe minder de niveaus belegd liggen bij verschillende personen. Dat komt onder meer tot uiting in een relatief groot aandeel van het directieniveau in de totale personeelssterkte (zie figuur 2). Kleinere presentatie-instellingen hebben doorgaans weinig personeel op faciliterend niveau, omdat die taken veelal door vrijwilligers worden vervuld.

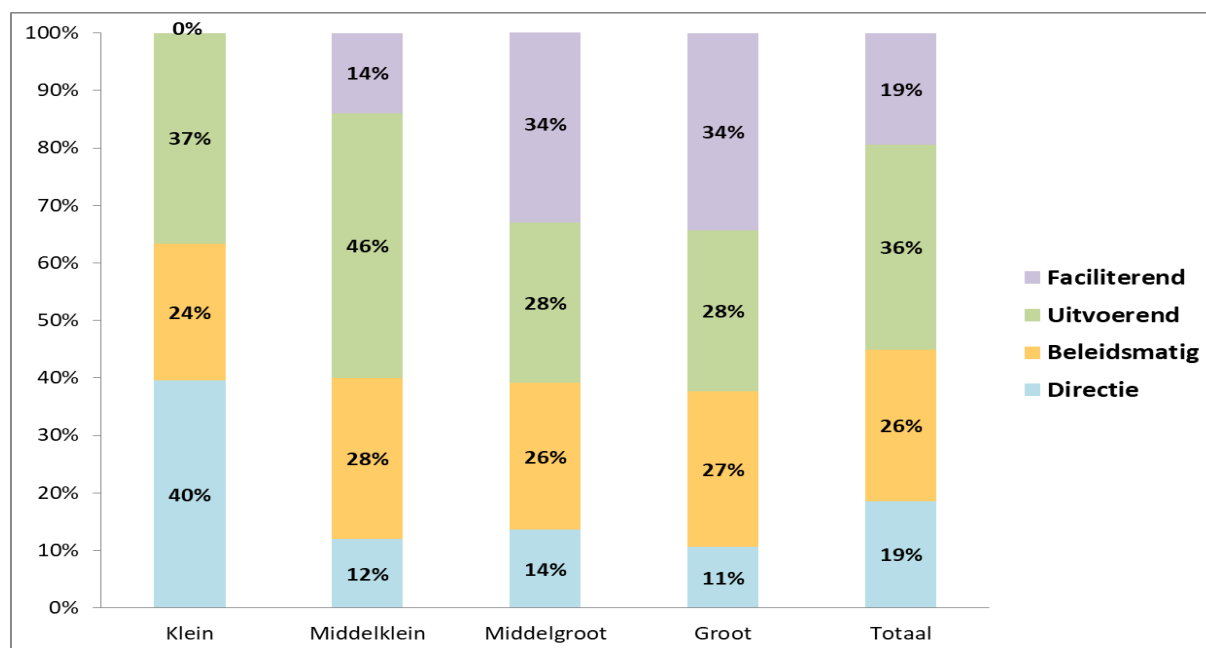
Tabel 4 Overzicht functies behorende bij functieniveaus presentatie-instellingen

Directie	Beleidsmatig	Uitvoerend	Faciliterend
Directeur (algemeen)	Zakelijk leider	Vrijwilligerscoördinator	Publieksmedewerker, balliemedewerker
Artistiek leider	Curator	Tentoonstellingsbouwer	Gastvrouw/heer, host
Zakelijk leider	Programmeur, programmamaker	Community manager	Huishoudelijke dienst, gebouwonderhoud
Adjunct directeur	Productieleider	Projectleider techniek	Projectassistentie, assistent productie
	Projectleider	Assistent onderzoek, presentaties	Tentoonstellingsbouwer
	Hoofd en/of medewerker (coördinatie en/of uitvoering): • Communicatie • Educatie • Tentoonstellingen • Opdrachten • Programmering • Office management • Lab • Huisvesting	Medewerker: • Educatie • Communicatie, PR, marketing, websiteredactie • Programma, project • Productie (producent, producer) • Financiële administratie, personeelszaken • IT, techniek • Publicaties, archief	Office assistentie, office manager, secretariaat, medewerker bedrijfsvoering
		Gebouwbeheer	Technici events
			Mediator educatie

Zzp'ers vinden we terug op elk van de vier functieniveaus. We vinden twee soorten zzp'ers bij de dertien presentatie-instellingen:

1. Zzp'ers die op de verscheidene functieniveaus langdurige, structurele en/of zeer inhoudelijke werkzaamheden uitvoeren. Vaak als onderdeel van het 'kernteam' van een organisatie. Het gaat bijvoorbeeld om: medewerker communicatie, zakelijk leider.
2. Zzp'ers die vaak op het faciliterende of uitvoerende niveau kortstondig, incidenteel en/of projectmatig werk verrichten. Vaak zijn zij onderdeel van een pool. Het gaat bijvoorbeeld om: host, projectmedewerker. Overigens kan incidenteel of projectmatig werk ook voorkomen op beleidsmatig niveau; denk bijvoorbeeld aan een curator.

Figuur 2 Personeelssamenstelling naar functieniveau en grootteklasse (in %)^a



a Door afrondingen in de presentatie hoeven de totalen niet exact overeen te komen met de som van de gepresenteerde cijfers.

Acht van de dertien presentatie-instellingen werken met stagiairs, het gaat om gemiddeld twee of drie stagiairs per jaar. De instellingen geven aan dat stagiairs beperkt structurele werkzaamheden uitvoeren binnen de organisaties, maar wel additionele of extra werkzaamheden waar andere medewerkers niet aan toe komen.

Tien van de dertien presentatie-instellingen werken met vrijwilligers. Dit kan op projectmatige basis of via een vaste pool vrijwilligers die structurele en/of additionele werkzaamheden uitvoeren. Drie instellingen zetten de eerste soort (projectvrijwilliger) in, zeven instellingen hebben een vaste pool vrijwilligers die kan bestaan uit 4 tot 75 vrijwilligers.

4.4 Personele lasten

Voor de personele lasten hebben we een globale schatting gemaakt van de personeelssterkte van alle 76 presentatie-instellingen samen (leden De Zaak Nu). Dit is evenals voor de personeelssterkte geschied op basis van de informatie-uitvraag bij de dertien onderzochte presentatie-instellingen (zie voetnoot 5). Tabel 5 toont de resultaten.

De totale personele lasten van presentatie-instellingen bedragen € 16,4 mln. (inclusief werkgeverslasten). Het leeuwendeel daarvan komt voor rekening van het personeel in vaste dienst (47%) en niet van de zzp'ers (33%), hoewel de zzp'ers meer fte's tellen dan het personeel in vaste dienst (145 versus 129 fte's). Dat betekent dat de gemiddelde beloning van de zzp'ers achterblijft bij die van het vaste personeel (zie tabel 6).

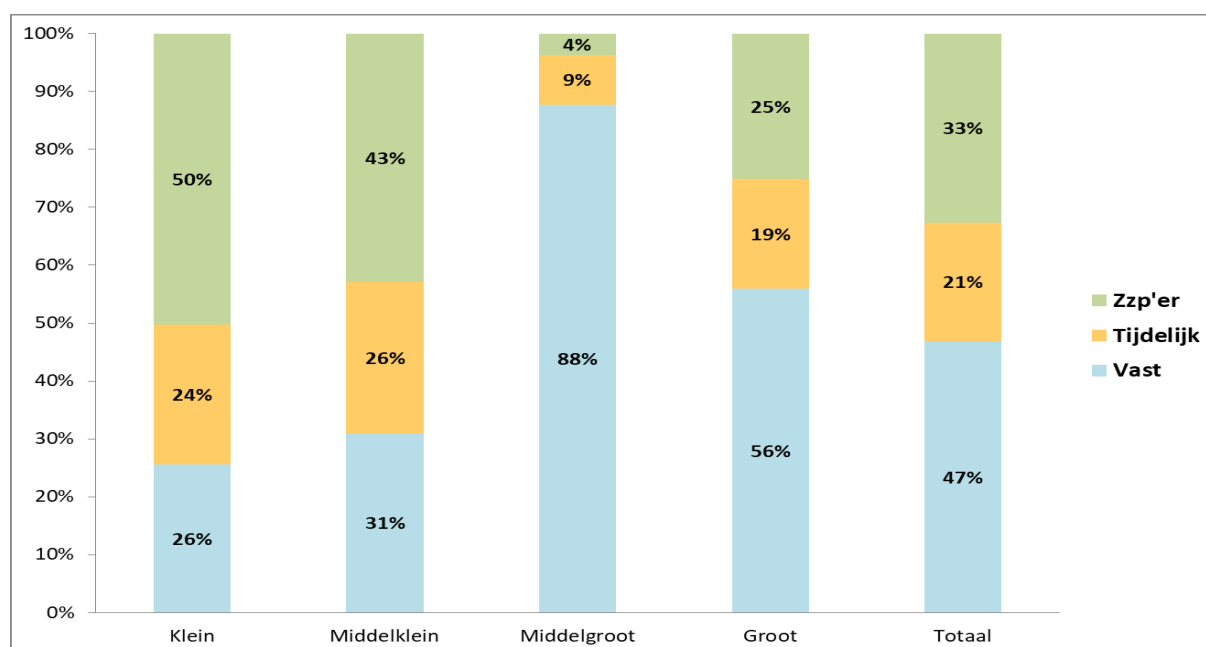
Tabel 5 Totale personele lasten van 76 presentatie-instellingen naar type werkende

	Personele lasten (x € 1 mln.)	Aandelen (in %)
Vaste dienst	7,7	47
Tijdelijke dienst	3,4	21
Zzp'ers	5,4	33
Totaal ^a	16,4	100

a Door afrondingen in de *presentatie* hoeven de totalen niet exact overeen te komen met de som van de gepresenteerde cijfers.

De samenstelling van de personele lasten loopt sterk uiteen tussen presentatie-instellingen van verschillende grootte (zie figuur 3). Bij kleine en middelkleine instellingen bestaat het grootste deel van de personele lasten uit honoraria van zzp'ers en is het aandeel van de loonkosten van het personeel in vaste dienst beperkter. Bij de grote en in het bijzonder de middelgrote presentatie-instellingen treffen we een omgekeerd beeld aan. Daar bestaat het grootste deel van de personele lasten uit de loonkosten van het personeel in vaste dienst.

Figuur 3 Samenstelling personele lasten naar grootteklasse (in %)^a



a Door afrondingen in de *presentatie* hoeven de totalen niet exact overeen te komen met de som van de gepresenteerde cijfers.

Tabel 6 bevestigt het beeld dat de gemiddelde personele lasten per fte bij het personeel in vaste dienst beduidend hoger zijn dan bij de zzp'ers (gemiddeld € 59.500 versus € 36.900). Ook wordt het personeel van (middel)kleine instellingen gemiddeld iets lager betaald dan het personeel van (middel)grote instellingen. Dat hangt mede samen met verschillen in verantwoordelijkheden en honorering van de leidinggevendenden. De personele lasten per fte zijn bij middelgrote presentatie-instellingen het hoogst. Het betreft een aantal recent verzelfstandigde gemeentelijke diensten met relatief veel personeel in vaste dienst. Gemiddeld bedragen de personele lasten per fte in 2017 € 47.900. Dat komt na aftrek van de werkgeverslasten bijna overeen met het modale inkomen in dat jaar (€ 36.800 versus € 37.000). Een kanttekening bij de resultaten is dat bij presentatie-instellingen relatief veel onbetaald structureel overwerk voorkomt (zie tabel 8). Dat betekent dat de beloning per gewerkt uur circa 8% lager uitkomt dan de beloning per betaald uur.

Tabel 6 Gemiddelde personele lasten per fte van presentatie-instellingen naar grootteklasse (in €)

	Vaste dienst	Tijdelijke dienst	Zzp'ers	Totaal/gemiddeld
I Klein	53.900	59.000	38.100	45.400
II Middelklein	50.900	49.700	37.000	43.600
III Middelgroot	60.300	45.200	43.400	57.800
IV Groot	66.900	43.300	34.900	50.200
Gewogen gemiddelde	59.500	49.400	36.900	47.900

De uurtarieven van zzp'ers lopen uiteen van € 20 voor personeel op uitvoerend niveau bij kleine presentatie-instellingen en personeel op faciliterend niveau bij middelgrote instellingen tot € 40 voor personeel op beleidsmatig niveau bij middelkleine instellingen (zie tabel 7). Gemiddeld bedragen de tarieven van ingehuurd zzp'ers circa € 30 per uur excl. btw.

Tabel 7 Uurtarieven van ingehuurd zzp'ers bij presentatie-instellingen naar grootteklasse (in €)

	Directie	Beleidsmatig	Uitvoerend	Faciliterend
I Klein	30	25	20	
II Middelklein		40	30	25
III Middelgroot		35	35	20
IV Groot		35	30	25
Gewogen gemiddelde	30	35	27	25

Van de acht presentatie-instellingen met stagiairs ontvangen de stagiaires bij zes instellingen deels een stagevergoeding en bij twee instellingen niet. Zes instellingen met een vaste pool vrijwilligers vergoeden (een deel van) de vrijwilligers, één instelling doet dit niet. De drie instellingen die met projectvrijwilligers werken, bieden geen vrijwilligersvergoeding.

Alle uren betaald?

Elf van de dertien gesproken presentatie-instellingen geven aan dat gewerkte uren van personen in de organisaties in sommige gevallen niet betaald (kunnen) worden. Soms gaat het om structureel overwerk, soms om een kortstondige piek in het werk die noopt tot meer (over)werk dan voorzien in het contract. Het verschilt per presentatie-instelling op welk functieniveau dit voorkomt. Meer gewerkte uren van werknemers worden vaak gecompenseerd in tijd ('tijd voor tijd'). Twee instellingen gaven aan dat zij bij structureel overwerk van een persoon ofwel taken hebben herverdeeld of de aanstelling hebben uitgebreid. Bij geen van de gesproken presentatie-instellingen bestaat een overwerkregeling.

Onbetaald structureel overwerk treedt vooral op directieniveau op, en in iets mindere mate op beleidsmatig en uitvoerend niveau (zie tabel 8). Op faciliterend niveau is het onbetaald structureel overwerk verwaarloosbaar. Vooral bij kleine en middelkleine presentatie-instellingen wordt relatief veel onbetaald structureel overwerk verricht. Gemiddeld wordt ruim 8% van de gewerkte uren bij presentatie-instellingen niet betaald.

Tabel 8 Onbetaald structureel overwerk bij presentatie-instellingen naar grootteklasse (in %)

	Directie	Beleidsmatig	Uitvoerend	Faciliterend	Gewogen gemiddelde
I Klein	14	16	15		15
II Middelklein	16	8	8	0	8
III Middelgroot	9	12	5	0	5
IV Groot	15	11	1	0	5
Gewogen gemiddelde	14	11	8	0	8

4.5 Arbeidsvoorwaarden

We vroegen de dertien presentatie-instellingen naar de secundaire arbeidsvoorwaarden die zij hun werknemers bieden en welke arbeidsvoorwaarden ze werknemers idealiter willen bieden. Wat opviel:

- Doorgaans ontvangen werknemers en ook zzp'ers een onkostenvergoeding (zoals telefoonkosten, reiskosten, verblijfkosten).
- Een deel van de presentatie-instellingen met werknemers (tien van de dertien) biedt daarnaast een pensioenregeling, opleidingsbudget of andere ontwikkelmogelijkheden, bovenwettelijke verlofdagen en/of een prestatiebeloning. Een enkele presentatie-instelling biedt ook ontwikkelmogelijkheden aan zzp'ers.
- Presentatie-instellingen die een cao gebruiken, voeren niet vanzelfsprekend (alle) bijbehorende secundaire arbeidsvoorwaarden ook uit in de praktijk. We spreken daarom eerder van gebruik dan van volgen.
- Vier van de negen instellingen die een cao of eigen arbeidsvoorwaardenregeling gebruiken, passen periodieken toe, een vaste jaarlijkse verhoging van het loon. Alle vier geven aan dat dit kostbaar en rigide is. Andere instellingen passen periodieken niet toe.
- Presentatie-instellingen die geen cao volgen of een eigen regeling hebben voor de arbeidsvoorwaarden bekijken per geval of een werknemer recht heeft op een arbeidsvoorwaarde passend bij de functie van een werknemer; bijvoorbeeld een telefoonkostenvergoeding.
- Geen van de presentatie-instellingen heeft een overwerkregeling voor werknemers.
- Het belangrijkste onderwerp volgens de gesproken instellingen was de ontwikkeling van de werknemer door middel van scholing en up to date blijven, en hoe dit te organiseren en bekostigen.
- Een aantal presentatie-instellingen met werknemers gaf aan niet de kennis, tijd en/of middelen te hebben om volgens hen belangrijke zaken als een pensioenregeling, arbeidsongeschiktheidsverzekering of ziekteverzuimverzekering te kunnen regelen

In het volgende hoofdstuk gebruiken we deze en voorgaande resultaten om tot onderbouwingen te komen voor de verschillende onderdelen van de richtlijn functie- en loongebouw presentatie-instellingen.

5. Onderbouwing van de richtlijn

Dit hoofdstuk bestaat uit drie paragrafen. Elke paragraaf geeft de onderbouwing voor een onderdeel van de richtlijn, te weten: de beschrijvingen van de functieniveaus, de hoogte van loonbedragen en vergoedingen en de checklists met arbeidsvoorwaarden. Op basis van deze drie paragrafen zijn de zes delen van de richtlijn gemaakt.

5.1 Onderbouwing van beschrijvingen van functieniveaus

Voor de beschrijvingen van de functieniveaus hebben we een afweging moeten maken tussen het mogelijk maken van flexibel gebruik en het bieden van een duidelijk kader. Anders gezegd: de beschrijvingen moesten enerzijds kunnen passen bij zo veel mogelijk soorten en maten presentatie-instellingen en anderzijds ook handvatten bieden om functies in te kunnen delen en te waarderen.

Om flexibiliteit te garanderen, is bij aanvang van het onderzoek al gestart met het denken in functieniveaus in plaats van functies (bv. medewerker educatie) of functiefamilies (bv. educatie). Door de opdrachtgever en de werkgroep zijn vier functieniveaus benoemd. Deze hebben wij getest voor gebruik bij de dertien instellingen. Bij de meerderheid bleken de vier niveaus (directie, beleidsmatig, uitvoerend, faciliterend) goed te werken voor het indelen van functies. Ook voor het indelen van functies die worden bekleed door zzp'ers. Bij kleine presentatie-instellingen blijkt dat vooral het verschil tussen beleidsmatig en uitvoerend minder relevant was: één functie bekleedt vaak beide niveaus en de term beleid resoneerde minder. Ook delen sommige presentatie-instellingen dezelfde functies op zowel uitvoerend als faciliterend niveau.

We bestudeerden de verschillende gebruikte cao's door en arbeidsvoorwaardenregelingen van presentatie-instellingen. Degenen met een functiegebouw en -beschrijvingen gebruiken functiefamilies en/of specifieke functiebeschrijvingen. Deze cao's of regelingen zijn echter of toegespitst op een verzameling van gelijksoortige organisaties of één organisatie. De keuze voor het werken met de functieniveaus laat ruimte voor toepassen door een verzameling ongelijksoortige organisaties.

Het verschil tussen de vier niveaus hebben we, op basis van de indelingen van de gesproken presentatie-instellingen en de bestudeerde cao's en regelingen, als volgt vastgesteld:

- Het directieniveau is (onder andere) verantwoordelijk voor het ontwikkelen en realiseren van strategisch beleid en de daarmee gepaard gaande doelstellingen.
Strategisch beleid: langetermijnbeleid op artistiek-inhoudelijk, financieel-bedrijfsmatig en ander relevant inhoudelijk terrein.
- Het beleidsmatig niveau is (onder andere) verantwoordelijk voor het ontwikkelen en realiseren van specifieke delen van het inhoudelijk beleid, en de daarmee gepaard gaande doelstellingen.
Inhoudelijk beleid: specifiek middellange- en kortetermijnbeleid op het gebied van programmering/tentoonstellingen, communicatie, educatie, bedrijfsvoering en/of onderzoek.
- Het uitvoerend niveau is (onder andere) verantwoordelijk voor de uitvoering van specifiek inhoudelijk beleid in de projecten, programma's en andere activiteiten.
Het uitvoerende niveau werkt uitvoerend en soms coördinerend op een eigen inhoudelijk werkterrein (= [een] specifieke [verzameling van] werkzaamheden binnen een presentatie-instelling die vallen onder een inhoudelijk beleidsterrein, zoals: website, publicaties, pr).
Het uitvoerend niveau werkt alleen coördinerend op een eigen faciliterend werkterrein (= [een] specifieke [verzameling van] werkzaamheden binnen een presentatie-instelling die niet vallen onder inhoudelijke beleidsterreinen, zoals: huisvesting, vrijwilligers, opbouw).

- Het faciliterend niveau is verantwoordelijk voor het uitvoeren van taken binnen de activiteiten op faciliterende werkterreinen.

Voor het beschrijven van functies worden in cao's en regelingen verschillende indelingen gebruikt. Doorgaans start een beschrijving met een algemeen of overkoepelend deel. Daarin worden bijvoorbeeld algemene kenmerken, doel en positie in de organisatie beschreven. Dan volgt een meer specifiek deel over de resultaat- of taakgebieden van de functie en functiespecifieke kenmerken. De beschrijving sluit af met een profielschets van een persoon die deze functie bekleedt. Dat kan gaan over de gewenste opleiding, werk- en denkniveau, ervaring, competenties et cetera.

In de functieniveaubeschrijvingen hebben wij ervoor gekozen om ook te starten met een algemeen deel waarin de algemene kenmerken, het doel en de positie binnen de organisatie worden beschreven. Daarna noemen we per niveau de resultaatgebieden, zaken die beschrijven hoe en waarvoor iemand het functieniveau vervult: ze zeggen iets over de kwaliteit waarmee iemand een functieniveau moet vervullen en wat de *outcome* moet zijn. We kiezen ervoor om geen taakgebieden te gebruiken, omdat deze minder houvast bieden bij bijvoorbeeld de beoordeling van iemands presteren en zeer inputgericht zijn. We sluiten de beschrijving van een functieniveau af met een globale profielschets.

Het gebruiken van de functieniveaubeschrijvingen is ook geschikt voor het waarderen van het werk van een zzp'er. Het is echter wel belangrijk om te letten bij de positie binnen de organisatie dat er geen gezagsverhoudingen bestaan met de zzp'er (om problemen met de wet DBA te voorkomen). Ook het werk van vrijwilligers en stagiairs kan worden gezien vanuit de vier verschillende functieniveaus.

5.2 Onderbouwing van loonbedragen en vergoedingen in de richtlijn

Het aantal cao's in de culturele en creatieve sector is groot (zie paragraaf 4.1). Uit ons onderzoek is gebleken dat twee daarvan ook worden gebruikt door presentatie-instellingen: (1) de cao Toneel en Dans, en (2) de Museum cao. Een aantal presentatie-instellingen hanteert in meerdere of mindere een gemeentelijke arbeidsvoorwaardenregeling of de cao Sociaal Werk. We hebben de verschillende cao's bestudeerd en vergeleken, en daarnaast gezien hoe goed deze verenigbaar zijn met de in paragraaf 3.2 genoemde uitgangspunten.

Ambtelijke arbeidsvoorwaardenregelingen zijn onvoldoende flexibel en onvoldoende toegespitst op de culturele en creatieve sector om bruikbaar te kunnen zijn voor alle presentatie-instellingen. De sector presentatie-instellingen wordt immers gekenmerkt door een grote verscheidenheid aan instellingen, een belangrijke en uiteenlopende rol van zzp'ers, stagiairs en vrijwilligers, en ook forse verschillen qua grootte. Dat neemt niet weg dat we bij de presentatie van het loongebouw ook zullen laten zien met welke schalen van de rijksoverheid (BBRA) en gemeenten (CAR-UWO) de maandbedragen in het loongebouw corresponderen. Dat doen we om de loonbedragen in de richtlijn te kunnen duiden voor de belangrijkste subsidiegevers.

Het ligt het meest voor de hand om te rade te gaan bij cao Toneel en Dans of de Museum cao als kader voor het loongebouw, omdat ze betrekking hebben op verwante sectoren en al door presentatie-instellingen worden toegepast. De Museum cao is minder geschikt voor presentatie-instellingen. Deze cao wordt op dit moment vooral gebruikt door de rijksge subsidieerde musea en andere grote musea (circa 20% van de musea) en is ontstaan vanuit de ambtelijke arbeidsvoorwaarden van de voormalige rijksmusea. De Museum cao mist de flexibiliteit die nodig is voor de kleine schaal waarop de presentatie-instellingen opereren. Dat is ook de mening van een aantal presentatie-instellingen die we hebben gesproken en die ons wezen op de flexibiliteit van de cao Toneel en Dans. De Museum cao schenkt bovendien geen aandacht aan de inzet en honorering van zzp'ers, stagiairs en vrijwilligers.

Het voorgaande betekent dat de Museum cao afvalt en dat alleen de huidige cao Toneel en Dans overblijft als referentiekader voor het functie- en loongebouw. Deze cao kenmerkt zich door:

- voldoende flexibiliteit om zowel voor grote als voor kleine instellingen hanteerbaar te kunnen zijn (bijvoorbeeld verschillende beloning op directieniveau);
- een functieraster dat bruikbaar is voor de vier in de richtlijn onderscheiden functieniveaus;
- regelingen voor zzp'ers en stagiairs.

Uitwerking loongebouw

Het functieraster met referentiefuncties (blz. 33 van de cao Toneel en Dans) hebben we gebruikt om de vier in de richtlijn voor de presentatie-instellingen onderscheiden functieniveaus – directie, beleidsmatig, uitvoerend en faciliterend – in te delen in de loonschalen van de cao Toneel en Dans. We hebben er bewust voor gekozen om een aantal schalen uit de cao samen te voegen om lange en flexibele schalen te creëren, zodat die in beginsel bruikbaar zijn voor alle presentatie-instellingen. Daarnaast hebben we voor de overzichtelijkheid alle schaalbedragen afgerond.

Het onderscheid dat de cao Toneel en Dans op directieniveau maakt tussen instellingen met een jaaromzet tot € 2 mln. en instellingen met een jaaromzet vanaf € 2 mln., past niet bij de relatief kleine omvang van de presentatie-instellingen. Dat laat onverlet dat we rekening moeten houden met de grote verschillen in omvang tussen de presentatie-instellingen en de daaruit voortvloeiende verschillen in verantwoordelijkheden en honorering van leidinggevend. Daarom gaan we uit van (1) een loongebouw voor *middelgrote en grote instellingen* (met een jaarlijkse omzet van € 500.000 en meer) en (2) een loongebouw voor *kleine en middelkleine instellingen* (met een jaarlijkse omzet tot € 500.000). De kleinere schaal van de presentatie-instellingen heeft geleid tot een lichte aanpassing van de schaalbedragen op directie- en beleidsmatig niveau ten opzichte van de cao Toneel en Dans.

Tabel 9 en tabel 10 tonen het loongebouw voor respectievelijk (1) middelgrote en grote presentatie-instellingen en (2) kleine en middelkleine presentatie-instellingen. Voor elk functieniveau vermelden de tabellen:

- de gebruikte schalen van de cao Toneel en Dans;
- de vergelijkbare schalen bij de rijksoverheid en de gemeenten;
- de vergelijkbare schalen in de cao Sociaal Werk, de Museum cao en de cao Kunsteducatie;
- de bijbehorende bruto loonbedragen per maand voor de presentatie-instellingen die corresponderen met de in de tabel getoonde schalen voor de verschillende regelingen.

We hebben steeds de schalen uit de cao Toneel en Dans met de bijbehorende loonbedragen als referentiekader gehanteerd en vervolgens gezien met welke schalen die globaal in de andere regelingen corresponderen. Een kanttekening bij de gepresenteerde informatie is dat de secundaire arbeidsvoorwaarden in de verschillende arbeidsvoorwaardenregelingen sterk kunnen uiteenlopen (pensioenen, eindejaarsuitkeringen, et cetera). Dat betekent dat de hier gepresenteerde maandbedragen en schalen vanzelfsprekend niet het volledige verhaal vertellen.

Met elk functieniveau in de tabellen correspondeert een bandbreedte van loonbedragen voor *werknemers*: een beginbedrag, een bedrag in het midden en een eindbedrag. Daardoor is het onder meer mogelijk om rekening te houden met de ervaring en specifieke expertise van een werknemer. Het loonbedrag heeft betrekking op het bruto maandloon exclusief 8% vakantietoeslag en exclusief vergoedingen en/of toeslagen. De maandbedragen betreffen steeds het loon van een werknemer bij een voltijddienstverband.

Voor de duiding van de schalen merken we nog het volgende op: bij de rijksoverheid is schaal 6 de startschaal voor een mbo'er, schaal 8 de startschaal voor een hbo'er en schaal 10 de startschaal voor een universitair opgeleide.

Tabel 9 Loongebouw middelgrote en grote presentatie-instellingen (omzet € 500.000 en meer), schalen in verschillende arbeidsvoorwaardenregelingen en bijbehorende bruto maandbedragen

Niveau	Schalen in arbeidsvoorwaardenregelingen						Bruto maandbedragen (in €)		
	Cao Toneel en Dans	Rijksoverheid (BBRA)	Gemeenten (CAR-UWO)	Cao Sociaal Werk ^a	Museum cao	Cao Kunsteducatie	Begin	Midden	Eind
Directie	IX-X-XI	11-12	10A-12	11-12	10-13	11-14	3.000	4.250	5.500
Beleidsmatig	VII-VIII	8-10	8-10	8-10	7-11	8-10	2.400	3.250	4.100
Uitvoerend	IV-V	6-8	7-8	6-7	4-8	6-7	2.000	2.600	3.200
Faciliterend	II-III	3-4	4	3-4	1-4	3-5	1.700	2.050	2.400

a Voorheen cao Welzijn.

Tabel 10 Loongebouw kleine en middelkleine presentatie-instellingen (omzet tot € 500.000), schalen in verschillende arbeidsvoorwaardenregelingen en bijbehorende bruto maandbedragen in euro's

Niveau	Schalen in arbeidsvoorwaardenregelingen						Bruto maandbedragen (in €)		
	Cao Toneel en Dans	Rijksoverheid (BBRA)	Gemeenten (CAR-UWO)	Cao Sociaal Werk ^a	Museum cao	Cao Kunsteducatie	Begin	Midden	Eind
Directie	VII-VIII	8-10	8-10	8-10	7-11	8-10	2.400	3.250	4.100
Beleidsmatig	VI-VII	7-9	7-9	7-9	6-10	7-8	2.200	3.000	3.800
Uitvoerend	IV-V	6-8	7-8	6-7	4-8	6-7	2.000	2.600	3.200
Faciliterend	II-III	3-4	4	3-4	1-4	3-5	1.700	2.050	2.400

a Voorheen cao Welzijn.

De verschillende schalen in de diverse arbeidsvoorwaardenregelingen corresponderen in elk van de onderzochte regelingen met een eigen fuctieraster met referentiefuncties. Het is niet praktisch en ook ondoenlijk om deze allemaal hier te presenteren. Daarvoor verwijzen wij naar de betreffende arbeidsvoorwaardenregelingen. Hier beperken we ons tot een globale duiding.

Directieniveau

Voor de directie van een instelling met een omzet tot € 2 mln. is in de cao Toneel en Dans (blz. 33) schaal X gereserveerd. Directeuren van grotere instellingen bevinden zich daar in schaal XII. Gezien de verschillen in grootte tussen presentatie-instellingen en ook ten opzichte toneel- en dansgezelschappen hebben wij de directiefunctie bij (middel)grote presentatie-instellingen ingedeeld in schalen IX-X-XI. Daarmee hebben we dus – vanwege de gewenste flexibiliteit – de directieschaal uit de cao Toneel en Dans (schaal X) met een schaal naar boven en een schaal naar beneden verlengd. De directieschaal van (middel)grote presentatie-instellingen stemt qua salaris overeen met een (senior) beleidsmedewerker bij rijksoverheid, een afdelingshoofd of een conservator bij een museum, en een leidinggevende niveau 3 of een controller in de cao Sociaal Werk.

Voor (middel)kleine instellingen hebben wij vanwege de verschillen in verantwoordelijkheden de directiefunctie iets lager ingeschaald: schalen VII-VIII van de cao Toneel en Dans, schalen die daar onder meer worden gehanteerd voor afdelingshoofden, HR adviseurs en productieleiders. Qua salaris komt dit overeen met de inschaling van hbo'ers en startende academici bij de rijksoverheid, functionarissen op beleidsmatig niveau bij (middel)grote presentatie-instellingen, afdelingshoofden en ervaren medewerkers bij musea, en stafmedewerker of leidinggevende niveau 1 en 2 in de cao Sociaal Werk.

Beleidsmatig niveau

De inschaling van medewerkers op beleidsmatig niveau bij (middel)grote presentatie-instellingen komt overeen met die van functionarissen op directieniveau bij (middel)kleine presentatie-instellingen en berust op schalen VII-VIII van de cao Toneel en Dans (zie hierboven).

Medewerkers op beleidsmatig niveau van (middel)kleine presentatie-instellingen zijn vanwege de verschillen in verantwoordelijkheden iets lager ingeschaald dan bij de (middel)grote instellingen: schalen VI-VII uit de cao Toneel en Dans versus schalen VII-VIII uit diezelfde cao. Schalen VI-VII hebben onder meer betrekking op systeembeheerders, artistieke functies, productieleiders en HR adviseurs. Qua salaris komen deze schalen overeen met de salarissen van ervaren mbo'ers en startende hbo'ers bij de rijksoverheid, medewerkers en hoofden van kleinere afdelingen bij musea, en verpleegkundigen, maatschappelijk werkers, jobcoaches, staf- en beleidsmedewerkers in de cao Sociaal Werk.

Uitvoerend niveau

Voor het uitvoerend niveau maken we geen onderscheid tussen (middel)grote en (middel)kleine presentatie-instellingen. Het uitvoerend niveau is ingedeeld in de schalen IV-V van de cao Toneel en Dans, schalen die daar onder meer worden gehanteerd voor medewerkers financiële administratie, educatie, marketing en communicatie, fondsenwerving, acquisitie en productie. Qua salaris zijn deze schalen vergelijkbaar met de inschaling van mbo'ers en startende hbo'ers bij de rijksoverheid, uitvoerende medewerkers bij musea (vergelijkbaar met toneel en dans) en activiteitenbegeleiders, systeembeheerders, secretaresses, administratief medewerkers en verpleegkundigen in de cao Sociaal Werk.

Faciliterend niveau

Voor het faciliterend niveau hanteren we evenmin een onderscheid tussen (middel)grote en (middel)kleine presentatie-instellingen. Het faciliterend niveau is ingedeeld in de schalen II en III van de cao Toneel en Dans, schalen die onder meer bestemd zijn voor administratief medewerkers,

kleders, kassa- en locatiemedewerkers. Deze schalen zijn vergelijkbaar met schalen 3 en 4 van de rijksoverheid. De maandbedragen in die schalen zijn vergelijkbaar met de schalen voor publieks-, kassa-, receptie-, telefoon-, schoonmaak- en beveiligingsmedewerkers bij musea, en nachtwaker, startend sociaal cultureel werker, en administratief en secretariele medewerker in de cao Sociaal Werk.

Personeel niet in loondienst

Voor de *zzp'ers* kan het functie- en loongebouw de basis vormen voor de bepaling van de vergoeding. Het overeen te komen dag- of uurtarief is dan minimaal gelijk aan het bij het functieniveau horende loonniveau (inclusief 8% vakantietoeslag), verhoogd met ten minste 30%. Zie ook Deel 4 – checklist de *zzp'er* in de Richtlijn.

De *stagiairs* hebben geen plek in het gepresenteerde loongebouw. Voor deze personeelscategorie sluiten we aan bij artikel 48 van de cao Toneel en Dans: 'Een student die als onderdeel van zijn studie of opleiding werkzaamheden verricht voor de werkgever ontvangt een stagevergoeding van € 300 euro bruto per maand bij vijf volledige stagedagen per week. Voor een deeltijdstage geldt een vergoeding naar rato. De stagevergoeding is exclusief vergoeding van eventueel door de student, met toestemming van de instelling, te maken reis- en verblijfskosten.' Zie ook Deel 6 – checklist de stagiair in de Richtlijn).

De *vrijwilligers* vallen eveneens buiten het loongebouw. Aan deze groep kan een belastingvrije vergoeding worden geboden (maximaal € 170 per maand en € 1.700 per jaar). Zie voor de exacte details Deel 5 – checklist de vrijwilliger in de Richtlijn).

5.3 Onderbouwing van de arbeidsvoorwaarden in de richtlijn

De checklist voor primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden noemen we bewust een checklist en nog geen richtlijn. De checklist is een zeer praktische handleiding voor presentatie-instellingen om te controleren of ze zaken op het gebied van primaire arbeidsvoorwaarden geregeld hebben. En daarnaast om te kijken of en welke secundaire arbeidsvoorwaarden zij zouden kunnen organiseren, en op welke wijze. We noemen de secundaire arbeidsvoorwaarden die:

- Veel geboden worden door de dertien gesproken presentatie-instellingen: onkostenvergoedingen voor reizen, verblijven en telefoon.
- Belangrijk worden gevonden door de dertien gesproken presentatie-instellingen, maar nog niet altijd geboden worden: ontwikkeling van werknemers door middel van scholing en up to date blijven, belonen van prestaties en regelen van pensioen.
- Niet of weinig geboden worden door de dertien presentatie-instellingen, maar die gezien de resultaten uit het onderzoek wel de aandacht verdienen: overwerk, flexibel werken en verzekeringen voor bijvoorbeeld ongevallen.

Zo hopen we de gebruikers van de checklist te laten zien waar ze aan kunnen denken als het gaat om het bieden van secundaire arbeidsvoorwaarden en wat de opties zijn voor het organiseren ervan. Daarbij hebben we ook aandacht voor het bieden van secundaire arbeidsvoorwaarden door instellingen die weinig middelen tot hun beschikking hebben. De checklist kan in de toekomst de basis vormen voor het gesprek over bijvoorbeeld een cao. Maar dan zal eerst de gehele sector de genoemde arbeidsvoorwaarden moeten goedkeuren en van verdere invulling voorzien.

6. Meerkosten Fair Practice Code

6.1 Inleiding

Inzicht in de meerkosten van de toepassing van de Fair Practice Code bij presentatie-instellingen ontbreekt op dit moment. Inzicht in de financiële gevolgen van de code is echter van groot belang voor besluitvorming over de invulling van de nieuwe cultuurnotaperiode en de bijbehorende financiële kaders. Daarom onderzoeken we in dit hoofdstuk wat de meerkosten zijn van de toepassing van de Fair Practice Code bij een ongewijzigd aanbod (niveau 2017). Hoe deze meerkosten moeten worden gefinancierd blijft hier buiten beschouwing. Het onderzoek beperkt zich verder tot de honorering van zowel werknemers als zzp'ers. De onderzoeksvragen en de onderzoeksaanpak sluiten aan bij het onderzoek *Analyse van de meerkosten van de toepassing van de Fair Practice Code in de culturele en creatieve sector*, dat SiRM en PPMC in opdracht van Kunsten '92 uitvoeren.

Het voorgaande hoofdstuk levert de belangrijkste ingrediënten voor de bepaling van de meerkosten van de toepassing van de Fair Practice Code.

- Ten eerste beschikken we nu over een beloningsrichtlijn voor presentatie-instellingen die uitgaat van Fair Practice.
- Ten tweede hebben we nu inzicht in de omvang het onbetaald structureel overwerk.
- Ten derde hebben we via het praktijkonderzoek bij presentatie-instellingen informatie verzameld over onder meer de huidige personele lasten en beloning.

Op basis van deze drie ingrediënten geven we inzicht in de afwijkingen van Fair Practice Code per deelsector en per grootteklasse, uitgesplitst naar (1) de kosten van de compensatie voor de *tekortschietende beloning* ten opzichte van de richtlijn (loon- of tariefcomponent) en (2) de kosten van het *niet-betaalde structurele overwerk* (hoeveelheidscomponent). De meerkosten van de Fair Practice Code zijn de kosten die gemoeid zijn met het ongedaan maken van deze afwijkingen.

De verdere indeling van het hoofdstuk is als volgt. Eerst gaan we in paragraaf 6.2 in op de bepaling van de meerkosten. Vervolgens komen in paragraaf 6.3 de belangrijkste resultaten aan de orde.

6.2 Bepaling van de meerkosten

Uitgangspunten

Bij de bepaling van de meerkosten hanteren we evenals in het onderzoek van SiRM en PPMC de volgende uitgangspunten:

- Gegeven de beloningsrichtlijn voor presentatie-instellingen zorgen we er in de analyse voor dat personeel in loondienst in ieder geval ten minste het loon conform de richtlijn (inclusief 8% vakantiegeld) verdient en verhogen we dat met de bijbehorende sociale lasten voor de werkgever.
- Bij de gewerkte maar niet betaalde uren van personeel in loondienst verhogen we de personele lasten met een vergoeding voor de niet-betaalde uren op basis van honorering conform de richtlijn (inclusief sociale lasten);
- Bij zzp'ers zorgen we er in de analyse voor dat het betaalde uurtarief in ieder geval nooit onder het uurloon conform de richtlijn (inclusief vakantiegeld) plus 30% uitkomt.
- Gewerkte maar niet-betaalde uren van zzp'ers worden vergoed op basis van het hierboven genoemde uurloon.

Gehanteerde aanpak in hoofdlijnen

De bepaling van de meerkosten vindt steeds plaats per functieniveau en per grootteklasse op basis van het cijfermateriaal uit het voorgaande hoofdstuk. De volgende stappen vinden plaats:

- Eerst berekenen we met het loongebouw uit tabel 9 en tabel 10 voor alle vier onderscheiden functieniveaus wat de personele lasten conform de richtlijn in 2019 zijn.
- Vervolgens brengen we hierop de 1,8% loonstijging tussen 2017 en 2019 in mindering en tellen daarbij de sociale lasten op. De correctie voor de loonstijging doen we om de personele lasten conform de richtlijn in 2017 te bepalen en deze te kunnen vergelijken met de gerealiseerde personele lasten in 2017.
- Daarna verhogen we de personele lasten conform de richtlijn per functieniveau en per grootteklasse met het percentage onbetaald structureel overwerk uit tabel 8, zodat ook het structurele overwerk gehonoreerd wordt conform de richtlijn.
- Ten slotte tellen we de bedragen voor de vier functieniveaus op tot de totale personele lasten per grootteklasse en schalen we deze op naar het nationaal niveau.

De richtlijn kent lange loonschalen voor de verschillende functieniveaus. Een keuze die we nog moeten maken is van welk bedrag uit de schaal we bij de doorrekening uitgaan. Doorgaans is dat het middenbedrag van de loonschaal met een kleine verhoging voor de volgende grootteklasse. Tabel 11 geeft de bij de doorrekening gehanteerde bruto maandsalarissen naar grootteklasse.

Tabel 11 Bij de doorrekening gehanteerde bruto maandsalarissen bij presentatie-instellingen per functieniveau en naar grootteklasse (in €)

	Directie	Beleidsmatig	Uitvoerend	Faciliterend
I Klein	3.250	3.000	2.600	2.050
II Middelklein	3.590	3.125	2.680	2.100
III Middelgroot	4.250	3.250	2.760	2.150
IV Groot	4.750	3.590	2.840	2.190

6.3 Resultaten

Meerkosten 2017

Tabel 12 toont de resultaten van de berekening van de meerkosten van de Fair Practice Code in 2017. De in de tabel gepresenteerde bedragen zijn gebaseerd op het loon- en prijspeil 2017.

Tabel 12 Meerkosten van de Fair Practice Code bij presentatie-instellingen, 2017 (x € 1 mln.)^a

	Beloning	Onbetaald structureel overwerk ^b	Totaal
I Klein	0,3	0,6	0,9
II Middelklein	0,4	0,4	0,8
III Middelgroot	0,0	0,0	0,0
IV Groot	0,0	0,3	0,3
Totaal	0,7	1,3	2,0

^a Door afrondingen in de *presentatie* hoeven de totalen niet exact overeen te komen met de som van de gepresenteerde cijfers.

^b Berekend met beloning op basis van de richtlijn. Bij middelgrote instellingen is € 0,0 mln. ingeboekt voor de meerkosten van onbetaald structureel overwerk, omdat de gerealiseerde personele lasten ruim boven de personele lasten conform de richtlijn liggen, ook na correctie voor overwerk.

In totaal bedragen de meerkosten voor presentatie-instellingen € 2,0 mln. Dat komt overeen met 12% van de personeelslasten van presentatie-instellingen in 2017. De meerkosten bestaan voor circa een derde (€ 0,7 mln.) uit een *tekortschietende beloning* ten opzichte van de richtlijn en voor twee derde (€ 1,3 mln.) uit een compensatie voor *onbetaald structureel overwerk*. Voor 85% hebben de meerkosten betrekking op kleine en middelkleine presentatie-instellingen:

- Bij de kleine instellingen bedragen de meerkosten 24% (= € 0,9 mln.) van de personele lasten, opgebouwd uit 8% om de beloningen op het niveau van de richtlijn te brengen en 16% als compensatie voor het onbetaalde structurele overwerk.
- Voor de middelkleine instellingen komen de meerkosten uit op 16% (= € 0,8 mln.): ruim 7% voor de beloningen en bijna 9% als compensatie voor onbetaald structureel overwerk.
- Bij de middelgrote instellingen is – ook na compensatie voor onbetaald structureel overwerk – geen sprake van meerkosten. Dat is niet verrassend gezien de eerder geconstateerde relatief hoge personele lasten per fte (zie tabel 6). Het betreft onder meer recent verzelfstandigde gemeentelijke presentatie-instellingen met goede ambtelijke arbeidsvoorwaarden.
- Bij de grote presentatie-instellingen zijn de meerkosten – bijna 6% (= € 0,3 mln.) – volledig toe te schrijven aan het onbetaalde structurele overwerk.

Meerkosten in 2021

De in tabel 12 gepresenteerde bedragen berusten op het loon- en prijspeil 2017. We hebben ook de meerkosten van de Fair Practice Code in 2021 – het eerste jaar van de nieuwe cultuurnotaperiode – berekend. Dat doen we op basis van de ontwikkeling van de contractlonen en de loonvoet uit het recent verschenen *Centraal Economisch Plan 2019* van het Centraal Planbureau. We gaan er in de analyse vanuit dat de beloningen in de culturele en creatieve sector, waaronder de presentatie-instellingen, in de periode 2017-2021 gelijke tred houden met die in de rest van de economie, en tussen 2017 en 2021 met 10% stijgen. Ook dat is fair practice. Dat betekent dat de meerkosten in 2021 circa 10% hoger zijn dan in 2017 en uitkomen op een bedrag van € 2,2 mln. Daarnaast kost het € 1,6 mln. om de beloning van werkenden bij presentatie-instellingen in 2021 gelijke tred te laten houden met de rest van de economie.

7. Conclusies en aanbevelingen

7.1 Conclusies

Op basis van het onderzoek is een richtlijn ontwikkeld die invulling geeft aan *Fair Practice* voor de sector presentatie-instellingen. Het laat zagezegd zien wat fatsoenlijke beloning en minimale arbeidsvoorwaarden (of: het nieuwe normaal) moeten zijn voor medewerkers en zzp'ers. Daarnaast is een richtlijn ontwikkeld waarmee zoveel mogelijk presentatie-instellingen uit de voeten moeten kunnen en willen. Dit hebben wij als volgt bewerkstelligd:

- De richtlijn is flexibel in gebruik door de volgende keuzen die gemaakt zijn:
 - o In de richtlijn wordt gewerkt met functieniveaus in plaats van specifieke functies.
 - o De richtlijn bevat een loongebouw voor kleine en middelkleine instellingen en een loongebouw voor middelgrote en grote presentatie-instellingen.
 - o De richtlijn kent relatief lange loonschalen en is daardoor bruikbaar voor uiteenlopende soorten presentatie-instellingen.
 - o In beide loongebouwen wordt een bandbreedte, met een begin-, midden- en eindbedrag, gegeven van te hanteren loonbedragen voor medewerkers.
- De richtlijn biedt informatie over alle werkenden bij presentatie-instellingen. Ook over de omgang met zzp'ers, vrijwilligers en stagairs. Dit, op verzoek van de gesproken presentatie-instellingen en de begeleidende werkgroep.
- De richtlijn voorziet in een jaarlijkse indexatie van loonbedragen op een zodanig moment dat de kosten daarvan tijdig kunnen worden verwerkt in de nieuwe begroting of subsidieaanvraag.
- De richtlijn heeft een zeer praktische insteek. Voor onderwerpen waar (nog) geen richtlijn kon worden gemaakt is gekozen voor het maken van checklists met praktische handvatten voor de presentatie-instellingen. (Delen van) deze checklists hebben overigens de potentie om wel onderdeel te worden van een bindende richtlijn. De richtlijn gebruikt heldere en niet-juridische taal.

Doel van de ontwikkelde richtlijn is om bij te dragen aan de verdere professionalisering van presentatie-instellingen en de ontwikkeling van de sector als geheel. Dit kan via een aantal stappen worden bewerkstelligd, zie paragraaf 7.2.

7.2 Aanbevelingen

Op basis van voorgaande conclusies kunnen we aanbevelen (aan de opdrachtgever De Zaak Nu, en betrokken subsidiegevers en sociale partners) een aantal stappen te gaan zetten op weg naar een gedeelde, (deels) bindende en goed functionerende richtlijn.

De eerste stap is om een keuze te maken over welke delen van de richtlijn, welke status moeten krijgen in de toekomst. Dat kan een checklist zijn; een praktisch hulpmiddel. Of juist meer bindend, iets waar de sector zich aan moet gaan houden, zoals een convenant.

Vervolgens is het zaak om:

1. De richtlijn te delen met de sector, subsidiegevers en sociale partners.
 - Zodat presentatie-instellingen de richtlijn kunnen gaan gebruiken en hun organisaties al lerend verder kunnen professionaliseren; zagezegd een periode van 'proefdraaien' met de richtlijn.
 - Eventueel om de delen 3, 4, 5 en 6 van meer bindende of normatieve inhoud te voorzien.

- Zodat presentatie-instellingen en sociale partners de richtlijn kunnen onderschrijven (of niet).
 - Om vragen uit de praktijk te verzamelen en eventueel de richtlijn aan te passen of te voorzien van een FAQ of aparte handleiding.
2. De richtlijn te implementeren en uit te voeren.
- Welke status de richtlijn, of de verschillende delen ervan, ook krijgen, op de volgende vragen moet in ieder geval een antwoord komen:
- Wie wordt de eigenaar van de richtlijn? Wat houdt dit eigenaarschap in?
 - Wie pleegt het jaarlijkse onderhoud aan de richtlijn? Wie indexeert de richtlijn jaarlijks?
 - Vanaf welk moment gaat de richtlijn van kracht? Hoeveel tijd is nodig om de sector 'op niveau' te krijgen?
 - Wie onderhoudt de sociale dialoog die hoort bij het onderhoud van de richtlijn?
 - Wie leidt de implementatiefase van de richtlijn? En wie bekostigt deze fase?
 - Wie bekostigt het eigenaarschap en onderhoud van de richtlijn?
 - Wat vergt de richtlijn van beleidsmakers en subsidiegevers? Denk aan de richtlijn als subsidie criterium gebruiken en het aanpassen van prestatie-eisen.
3. De richtlijn te evalueren
- Om het gebruik en effect van de richtlijn en eventuele nodige aanpassingen vast te stellen, bevelen we aan om de richtlijn tussentijds te monitoren om te bezien of er in de praktijk problemen optreden en vervolgens twee jaar na invoering grondig te evalueren om te bezien of er aanpassingen van de richtlijn noodzakelijk zijn.⁶

⁶ Het is niet zo zinvol om de richtlijn eerder te evalueren. Het eerste jaar is immers een soort overgangsjaar waarin de instellingen moeten leren werken met de richtlijn, met mogelijk enige aanloopproblemen. Het tweede jaar is naar verwachting het eerste jaar dat de richtlijn structureel wordt toegepast.

Bijlagen

Bijlage 1. Informatie-uitvraag leeg

Deel 1. Personeelsbezetting (in 2017)	aantal FTE (1 FTE = 1 voltijd baan)	aantal werkzame personen	
Medewerkers, vast in dienst			
Medewerkers, tijdelijk in dienst (tijdelijk contract)			
Medewerkers, tijdens project in dienst (projectcontract)			
Ingehuurde ZZP'ers			
Stagiairs en vrijwilligers			
Gemiddeld aantal ZZP'ers dat betrokken wordt bij een project	aantal personen =	Project = bijvoorbeeld (een combinatie van) presentatie, event, publicatie, onderzoek	
Voeren vrijwilligers en/of stagiairs structurele werkzaamheden binnen de organisatie uit?	ja/nee		
Voeren vrijwilligers en/of stagiairs additionele taken uit waar andere medewerkers niet aan toe komen?	ja/nee		

Deel 2. Functies binnen de organisatie per niveau (in 2017, 1 functie kan meerdere niveaus behelzen)	Aantal FTE (1 FTE = 1 voltijd baan)	Aantal werkzame personen	Door tijdelijk/vast personeel en/of ZZP'er?
Directie (functie met bijvoorbeeld een taak zoals mensen aannemen)			
vul functie in			
vul functie in			
vul functie in			
Beleidsmatig (functie met bijvoorbeeld taken zoals aanvragen van subsidie, strategie bepalen)			
vul functie in			
vul functie in			
vul functie in			
Uitvoerend (bijvoorbeeld vrijwilligerscoördinator, tentoonstellingsbouwer)			
vul functie in			
vul functie in			
vul functie in			
Faciliterend (bijvoorbeeld functies zoals shopmedewerkers, kassamedewerkers)			
vul functie in			
vul functie in			
vul functie in			

Deel 3. Personeelslasten	2017	
	€	
Totale kosten vast en tijdelijk personeel		
(1) Lonen en salarissen incl vakantiegeld (vast personeel)		
(2) Lonen en salarissen incl vakantiegeld (tijdelijk personeel, incl in dienst tijdens project)		
(3) Totaal lonen en salarissen incl. vakantiegeld (= Som 1 + 2)		
(4) Sociale lasten en premies		
(5) Overige personeelslasten		
(6) Vergoedingen/honoaria ingehuurde ZZP'ers		
(7) Personeelslasten totaal (=som 3 + 4 + 5 + 6)		
(8) Vergoedingen stagiairs en vrijwilligers (optioneel)		
Wat zijn de uurtarieven of vaste fee/vergoeding voor taak X voor ZZP'ers, per functie?	Uurtarief	Of: vaste fee/vergoeding voor taak X
ZZP' er 1, met functie: invullen	€	€ voor X
ZZP' er 2, met functie: invullen	€	€ voor X
ZZP' er 3, met functie: invullen	€	€ voor X
ZZP' er 4, met functie: invullen	€	€ voor X
ZZP' er 5, met functie: invullen	€	€ voor X
ZZP' er 6, met functie: invullen	€	€ voor X
Zijn deze uurtarieven afgeleid van lonen van werknemers?	ja/nee / sommige wel, sommige niet	
Worden gewerkte uren van medewerkers in sommige gevallen niet betaald?	ja/nee	
Indien ja, is dit soms het geval bij:	vast personeel / tijdelijk personeel / ZZP'ers	
Geef per type medewerker een schatting van het gemiddelde percentage niet-betaalde uren (p week)	Percentage	
vaste personeel		
tijdelijk personeel		
ZZP' er		

Welke wijze(n) van verloning van medewerkers worden gebruikt in de organisatie?	Meerkeuze, meerdere keuzes mogelijk Tijdelijke contracten Regelingen met arbeidsbureaus / UWV Inhuur op projectbasis Anders, namelijk: Tijdelijke inhuur van ZZP'ers Payroll service		
Deel 4. Arbeidsvoorwaarden			
Heeft de organisatie arbeidsvoorwaarden voor medewerkers?	ja / nee		
Indien ja, welke arbeidsvoorwaarden? (de lijst hiernaast is niet compleet, vul aan waar nodig)	Meerkeuze, meerdere keuzes mogelijk reiskosten verblijfkosten vakantietoelage verlofdagen / vakantiedagen telefoonkosten prestatietoelage (bijv. bonus, 13de maand) opleidingsbudget (training, workshops) onkostenvergoeding auto, fiets of scooter van de zaak kinderopvang overwerktoelage Anders, namelijk: ..		
Indien ja, hoe zijn deze arbeidsvoorwaarden tot stand gekomen? Of: waarop zijn ze gebaseerd?	Meerkeuze, meerdere keuzes mogelijk Eigen arbeidsvoorwaardenregeling Een cao van de provincie Geen formele regeling De cao Welzijn Een gemeentelijke regeling De museum-cao Anders, namelijk:		
Voor welke functies binnen de organisatie (opgesomd bij deel 2) bestaan arbeidsvoorwaarden?	Arbeidsvoorwaarden aanwezig? Directieniveau Functie: vul in ja/nee Functie: vul in ja/nee Beleidsniveau Functie: vul in ja/nee Functie: vul in ja/nee Uitvoerend niveau Functie: vul in ja/nee Functie: vul in ja/nee Faciliterend niveau Functie: vul in ja/nee Functie: vul in ja/nee		
Gelden verschillende arbeidsvoorwaarden voor verschillende functies binnen de organisatie?	ja/nee		
Gelden verschillende arbeidsvoorwaarden voor tijdelijk en vast personeel?	ja/nee		
Indien ja, door wie en wanneer worden arbeidsvoorwaarden intern besproken, opgesteld, aangepast?	Meerkeuze, meerdere keuzes mogelijk Personeelsvergadering Bij een organisatie van... Personeelsvertegenwoordiging (PVT) Minder dan 15 medewerkers Ondernemingsraad (OR) Meer dan 15 medewerkers Anders, namelijk: .. Meer dan 50 medewerkers		

Bijlage 2. Leden werkgroep, gesproken experts

Werkgroep

Naam	Organisatie
Astrid Schumacher	Directiesecretaris, De Zaak Nu
Cas Bool	Framer Framed, Amsterdam
Eva Postema	BAK, basis voor actuele kunst
Hans Schamlé	Penningmeester, De Zaak Nu
July Ligtenberg	PlaatsMaken, Arnhem
Nathalie Hartjes	Mama, Showroom for Media and Moving Art
Susanne Koekenberg	NEST, Den Haag
Rob van Schaik	De Appel, Amsterdam
Wilja Jurg	Tetem, Enschede

Experts

Naam	Organisatie
Leyla Eren	-
Peter van den Bunder	Kunstenbond