

Eindrapport

# > Onderzoeksverslag evaluatie en herijking richtlijn functie- en loongebouw

Utrecht, 26 april 2023  
René Goudriaan (SiRM)  
Richard Geukema (PPMC Economisch Advies)

**SiRM.** Strategies  
in Regulated  
Markets

# Inhoud

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>2</b>
1.1	Aanleiding	2
1.2	Vraagstelling	2
1.3	Indeling van de rapportage	3
<b>2</b>	<b>Aanpak van het onderzoek</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Analyse van de sector</b>	<b>5</b>
3.1	Inleiding	5
3.2	Omvang en samenstelling van het personeel	5
3.3	Personele lasten	8
3.4	Conclusies	9
<b>4</b>	<b>Evaluatie van de Richtlijn</b>	<b>10</b>
4.1	Inleiding	10
4.2	Bekendheid met en toepasbaarheid van de Richtlijn	10
4.3	Knelpunten en aandachtspunten van de Richtlijn	11
4.4	Conclusies	12
<b>5</b>	<b>Herijking van de Richtlijn</b>	<b>13</b>
5.1	Procesbeschrijving	13
5.2	Aanpassingen van de Richtlijn	13
5.3	Herijking van de loonbedragen	14
	<b>Bijlage</b>	<b>17</b>

# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Begin 2019 hebben Lisa Wolters en René Goudriaan in opdracht van De Zaak Nu de eerste versie van de Richtlijn functie- en loongebouw presentatie-instellingen (verder: de Richtlijn) gepresenteerd, nadat SiRM samen met PPMC al eerder voor BKNL de honorariumrichtlijn voor beeldend kunstenaars had opgesteld. Omdat tot dat moment een referentiekader voor de beloning van werkenden bij presentatie-instellingen ontbrak, moest het een sobere, flexibele en globale Richtlijn worden. De Richtlijn diende voor alle leden van De Zaak Nu betaalbaar en toepasbaar te zijn. Daarom is destijds gekozen voor één functiegebouw met alleen functieniveaus en twee loongebouwen voor instellingen van verschillende grootte.

De afgelopen jaren hebben de instellingen ervaring kunnen opdoen met de toepassing van de Richtlijn in de praktijk. Ook subsidieverstrekkingen hanteren de Richtlijn bij de beoordeling van subsidieaanvragen vaak als referentiekader voor Fair Pay bij presentatie-instellingen en soortgelijke culturele organisaties.

Inmiddels bestaat de Richtlijn bijna vier jaar en is het tijd voor een evaluatie. Hoe goed is de Richtlijn toepasbaar voor verschillende categorieën instellingen, wat wordt gemist in de Richtlijn, welke knelpunten worden gesignaleerd en welke aanpassingen zijn wenselijk? Het voorliggende rapport geeft de onderzoekverantwoording voor de aanpassingen in de Richtlijn. De aangepaste richtlijn is als afzonderlijk document opgeleverd.

## 1.2 Vraagstelling

De centrale vraagstelling van het onderzoek luidt: Hoe functioneert de Richtlijn in de praktijk en op welke onderdelen dient de Richtlijn te worden aangepast?

De centrale vraag valt uiteen in de volgende deelvragen:

- Wordt de Richtlijn wel of niet gevolgd en in welke mate is de Richtlijn toepasbaar?
- Lukt het voldoende om de werkervaring mee te nemen in de beloning (juiste plek in de juiste schaal)
- Welke knelpunten of aandachtspunten worden in de praktijk ervaren?
- Zijn er concrete verbeteringssuggesties?
- Geef evenals in het onderzoeksverslag bij de eerste versie van de Richtlijn,<sup>1</sup> een statistische beschrijving van de sector.

Samengevat is het doel van het onderzoek de evaluatie van de Richtlijn, de aanpassingen van de Richtlijn en de herijking van de loonbedragen.

---

<sup>1</sup> René Goudriaan en Lisa Wolters, 2019, *Onderzoek richtlijn functie- en loongebouw presentatie-instellingen voor beeldende kunst*, zie <https://www.dezaaknu.nl/onderzoek>.

### 1.3 Indeling van de rapportage

De verdere indeling van de rapportage is als volgt. Hoofdstuk 2 geeft een beschrijving van de aanpak van het onderzoek. In hoofdstuk 3 presenteren we de statistische beschrijving van de sector presentatie-instellingen. De resultaten van de veldraadpleging staan centraal in hoofdstuk 4. Hoofdstuk 5 start met een procesbeschrijving van onze samenwerking met de werkgroep, gevolgd door de aanpassingen van de Richtlijn. Hoofdstuk 5 sluit af met een onderbouwing van de aangepaste bedragen in de Richtlijn.

## 2 Aanpak van het onderzoek

Na afstemming met De Zaak Nu hebben we in dit onderzoek – gegeven de heterogeniteit in de sector en het belang van de resultaten – een mix van kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethoden gehanteerd:

- Bij de start van dit onderzoek heeft De Zaak Nu een werkgroep geformeerd om het onderzoek te begeleiden en om draagvlak voor de resultaten te verkrijgen. De overkoepelende rol van de werkgroep is gedefinieerd als toetsing, verrijking, en besluitvorming over aanpassingen in de Richtlijn. De samenstelling van de werkgroep is opgenomen in de bijlage.
- We hebben desksearch uitgevoerd naar de inhoud van de verschillende culturele cao's. De cao Toneel en Dans is het referentiekader van de bestaande Richtlijn en blijft de belangrijkste inspiratiebron voor de verdere ontwikkeling van de Richtlijn.
- We hebben afzonderlijke diepte-interviews gehouden met de zakelijke leiding en het personeel van presentatie-instellingen (mix van loondienst en zzp). Aan alle betrokkenen is anonimiteit beloofd. De gespreksleidraad en informatie-uitvraag is vooraf toegestuurd. De focus in de interviews lag op deel 1 tot en met deel 4 van de Richtlijn. Als bij het maken van de afspraak de bekendheid met de Richtlijn minimaal bleek, hebben we vooraf de Richtlijn opgestuurd zodat de geïnterviewde zich een beeld kon vormen over de vragen. Dit was vooral bij het personeel regelmatig het geval.
- Op basis van een naar omzet en regio gestratificeerde steekproef hebben we in totaal 29 presentatie-instellingen benaderd voor deelname aan het onderzoek. Daarvan hebben we er uiteindelijk 26 gesproken, bijna 30% van de leden van De Zaak Nu. Bij 3 instellingen bleek een gesprek niet zinvol, omdat deze instellingen geheel als vrijwilligersorganisatie werken.
- In totaal hebben 23 van de 26 instellingen voldoende kwantitatieve informatie geleverd om de beschrijving van de sector in het volgende hoofdstuk op te baseren.
- In de eindfase van het onderzoek hebben we twee externe deskundigen (zie bijlage) geraadpleegd om de aanpassingen in de Richtlijn te toetsen: een HR-specialist en een medewerker van de Kunstenbond.

## 3 Analyse van de sector

### 3.1 Inleiding

Statistische informatie over de presentatie-instellingen voor beeldende kunst is schaars. Daarom presenteren we in het voorliggende hoofdstuk kwantitatieve informatie over de sector. Dit geschiedt op basis van interviews en een enquête onder een steekproef van leden van De Zaak Nu. In totaal hebben 26 instellingen meegedaan aan het onderzoek, waarvan er uiteindelijk 23 voldoende kwantitatieve informatie hebben aangeleverd. Op basis van de informatie van de onderzochte instellingen hebben we schattingen gemaakt voor de totale sector; dat wil zeggen, alle 91 leden van De Zaak Nu.<sup>2</sup>

In het hoofdstuk presenteren we informatie over de personeelssterkte, de samenstelling van het personeel en de personele lasten per grootteklasse. De indeling in grootteklassen (= contributieklasse van De Zaak Nu) berust op de jaaronzet. We hanteren de volgende indeling:

- 1 klein: tot € 250.000 omzet;
- 2 middelklein: € 250.000 tot € 500.000 omzet;
- 3 middelgroot: € 500.000 tot € 750.000 omzet;
- 4 groot: € 750.000 of meer omzet.

In totaal bedraagt de omzet van de sector in 2022 bijna € 65 mln. Dat is gemiddeld € 710.000 per instelling. Het leeuwendeel van de instellingen behoort echter tot de kleine instellingen.

Paragraaf 3.2 behandelt informatie over de omvang en samenstelling van het personeel. Daarna gaat paragraaf 3.3 nader in op de personele lasten. Paragraaf 3.4 vat de belangrijkste conclusies van het hoofdstuk samen.

### 3.2 Omvang en samenstelling van het personeel

De totale personeelssterkte van de 91 instellingen bedraagt naar schatting 699 fte in 2022 tegen 598 in 2019 en is daarmee flink gestegen (Tabel 3.1). Met ingang van de nieuwe subsidieperiode 2021-2024 hebben de instellingen zowel meer personeel in loondienst als meer zzp'ers ingezet. Personeel in loondienst vormt in 2022 de grootste groep werkenden (51%), gevolgd door zzp'ers (27%), en stagiairs en vrijwilligers (22%). De tabel onderstreept het grote belang van stagiairs en vrijwilligers voor de sector. Deze krachten zijn voor de meeste instellingen onmisbaar voor hun functioneren. Dat geldt ook voor de zzp'ers, waar vooral de kleinere instellingen – gezien hun beperkte bestaanszekerheid door veelal kleine en tijdelijke subsidies – noodgedwongen op moeten draaien (Figuur 3.1).

---

<sup>2</sup> Dit doen we door de resultaten van de informatie-uitvraag per grootteklasse (contributiecategorie) op te schalen naar het totaal van alle instellingen in de betreffende grootteklasse.

Tabel 3.1 Totale personeelssterkte van de 91 instellingen naar type werkende, 2019-2022

	Fte's		Aandelen (in %)	
	2019	2022	2019	2022
Loondienst	314	354	53	51
Zzp'ers	138	189	23	27
Stagiairs en vrijwilligers	146	155	24	22
<b>Totaal</b>	<b>598</b>	<b>699</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

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

De personeelsinzet loopt sterk uiteen tussen de instellingen (Tabel 3.2). Gemiddeld zet een instelling 7,7 fte's in. Het aantal fte's loopt echter uiteen van 3,4 bij kleine instellingen tot 15,4 bij grote instellingen. Grote instellingen zijn daarmee bijna vijf keer zo groot als kleine instellingen.

Tabel 3.2 Gemiddelde personeelssterkte van de 91 instellingen naar type werkenden en grootteklasse, 2022 (in fte's)<sup>a</sup>

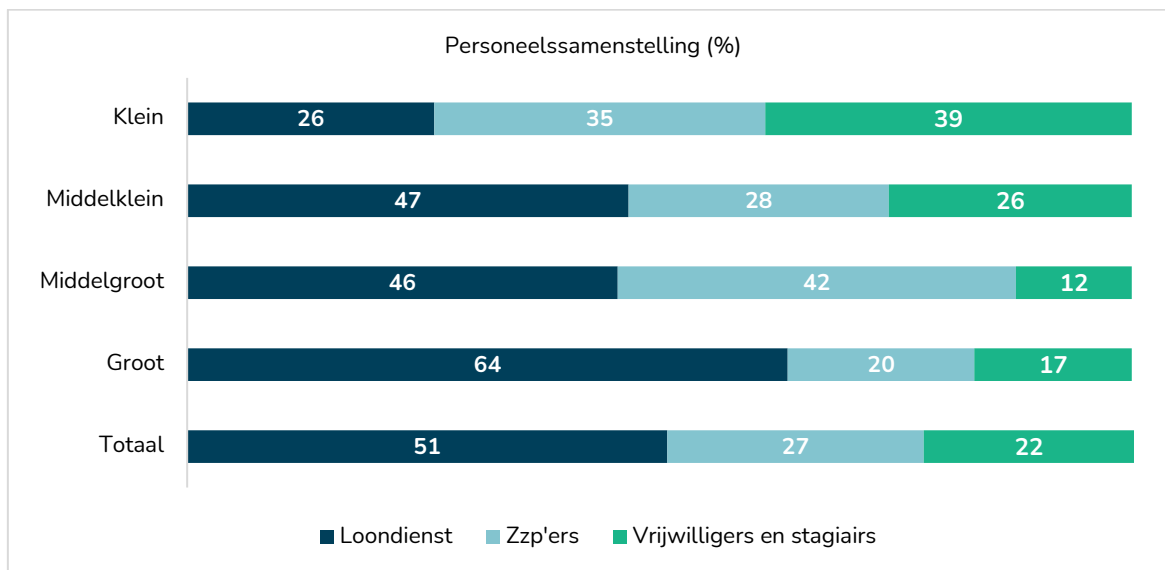
	Loondienst	Zzp'ers	Vrijwilligers en stagiairs	Totaal
Klein	0,9	1,2	1,3	3,4
Middelklein	3,0	1,8	1,6	6,4
Middelgroot	5,6	5,1	1,5	12,2
Groot	9,8	3,0	2,6	15,4
<b>Gemiddeld</b>	<b>3,9</b>	<b>2,1</b>	<b>1,7</b>	<b>7,7</b>

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

De samenstelling van het personeel verschilt eveneens sterk tussen instellingen, en hangt sterk samen met de grootte van de instellingen. Figuur 3.1 onthult dat kleine instellingen in 2022 vooral gebruik maken van stagiairs en vrijwilligers (39% van de werkenden) en zzp'ers (35%). Slechts een beperkt deel van hun werkenden is in loondienst (26%).

Het aandeel werkenden in loondienst neemt toe naarmate de instellingen groter zijn. Bij de grote instellingen bestaat bijvoorbeeld de meerderheid van de werkenden (64%) uit personeel in loondienst. Het aandeel stagiairs en vrijwilligers, en zzp'ers in de werkenden daalt daarentegen bij toenemende instellingsgrootte; bij grote instellingen bedraagt het aandeel zzp'ers bijvoorbeeld 20% en het aandeel stagiairs en vrijwilligers 17%. De enige uitzondering op het geschetste patroon vormen de middelgrote instellingen. Het betreft een kleine groep van instellingen (nog geen 8% van de instellingen), die deels door toevallige omstandigheden enigszins afwijkt van de andere instellingen.

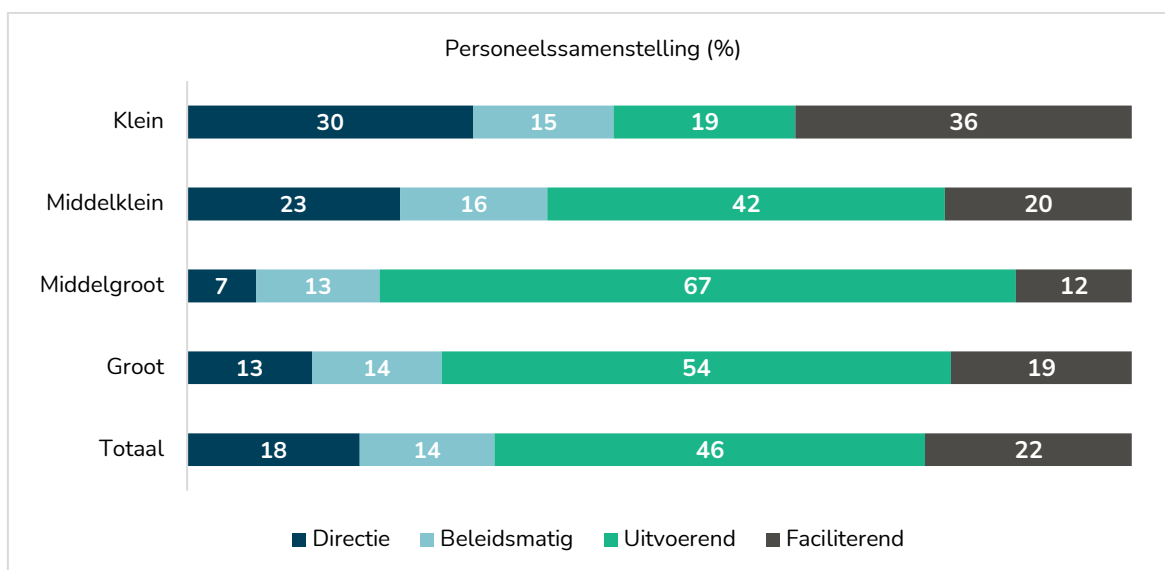
Figuur 3.1 Personeelssamenstelling van de 91 instellingen naar type werkenden en grootteklasse, 2022 (in %)<sup>a</sup>



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

Instellingen in verschillende grootteklassen vinden bepaalde functieniveaus soms minder relevant voor hun organisatie en delen mede daarom bepaalde taken op verschillende niveaus in. Bij (mid-)kleine instellingen voeren werkenden zowel een functie op beleidsmatig niveau als op uitvoerend niveau uit. Bij kleine instellingen komt het zelfs voor dat een werkende op alle vier niveaus actief is. In het algemeen geldt dat hoe kleiner een instelling is, des te minder functies belegd worden bij verschillende personen. Dat komt onder meer tot uiting in een verhoudingsgewijs groot aandeel van het directieniveau in de totale personeelssterkte (Figuur 3.2). Dat aandeel neemt af naarmate de instellingen groter zijn.

Figuur 3.2 Personeelssamenstelling van de 91 instellingen naar functieniveau en grootteklasse, 2022 (in %)<sup>a</sup>



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



Naarmate instellingen groter zijn, worden meer taken belegd bij het uitvoerend niveau. Evenals bij de personeelssamenstelling naar type werkende vertonen middelgrote instellingen naar functie-niveau een iets afwijkend patroon. Kleine instellingen zetten in verhouding weinig werkenden in op uitvoerend niveau en relatief veel werkenden op faciliterend niveau. De laatste groep bestaat bij deze instellingen vooral uit vrijwilligers.

### 3.3 Personele lasten

De personele lasten (loondienst en zzp'ers) bedragen naar schatting € 33,3 mln. in 2022 tegen € 24,6 mln. in 2019 (Tabel 3.3). Deze stijging is zowel het gevolg van een toegenomen personeelsinzet in de sector als van toegenomen personele lasten per betaalde fte. De laatste zijn mede onder invloed van de invoering van de Richtlijn functie- en loongebouw gestegen van gemiddeld € 54.400 in 2019 naar gemiddeld € 61.200 in 2022 (4% per jaar). Een kanttekening daarbij is dat in de sector veel onbetaald structureel overwerk plaatsvindt. Daardoor liggen de 'echte' personele lasten per betaalde fte in werkelijkheid beduidend lager. Instellingen besteden ongeveer de helft van hun totale lasten aan personeel in loondienst en ingehuurd personeel.

Tabel 3.3 Personele lasten van de 91 instellingen, 2019-2022

	2019	2022
Personele lasten (x € 1 mln.)	24,6	33,3
Personele lasten per betaalde fte (x € 1.000)	54,4	61,2
Aandeel personele lasten in totale lasten (in %)	48	53

Gemiddeld geeft een instelling in 2022 € 366.000 uit aan personele lasten (Tabel 3.4). Bij kleine instellingen, die sterk afhankelijk zijn van stagiairs en vrijwilligers, is dat bedrag aanzienlijk lager (€ 67.000) en bij grote instellingen is dat bedrag juist aanzienlijk hoger (€ 952.000). De personele lasten per betaalde fte lopen uiteen van € 32.500 bij kleine instellingen tot € 74.300 bij grote instellingen. Kleine instellingen betalen hun werkenden daarmee net iets meer dan het wettelijk minimumloon, maar blijven in het algemeen ruim onder de loonbedragen van de Richtlijn functie- en loongebouw. Zij besteden slechts 37% van hun totale lasten aan personeel. Bij de overige instellingen ligt dat percentage boven de 50.

Tabel 3.4 Gemiddelde personele lasten van de 91 instellingen naar grootteklasse, 2022

	Personele lasten (x € 1.000)	Personele lasten per betaalde fte (x € 1.000)	Aandeel personele lasten (in %)
Klein	67	32,5	37
Middelklein	263	55,6	51
Middelgroot	567	52,9	57
Groot	952	74,3	55
Gemiddeld	366	61,2	53

### 3.4 Conclusies

In het hoofdstuk is een beschrijving gegeven van de sector presentatie-instellingen instellingen.

Het hoofdstuk leidt tot de volgende conclusies:

- Met een jaarmzet van bijna € 65 mln. in 2022 vertegenwoordigen de leden van De Zaak Nu samen een aanzienlijk economisch belang.
- In totaal zijn in 2022 bijna 700 fte's werkzaam in de sector, waarvan ruim 150 als stagiair of vrijwilliger.
- Gemiddeld is 51% van de werkenden in loondienst, 27% is zzp'er en 22% is vrijwilliger of stagiair. De sector is sterk afhankelijk van de arbeid van stagiairs en vrijwilligers, en zzp'ers. Dat geldt het sterkst voor kleinere instellingen.
- De grote inzet van vrijwilligers duidt op een grote betrokkenheid van de samenleving bij presentatie-instellingen voor beeldende kunst
- De personeelssterkte loopt uiteen van 3,4 fte bij kleine instellingen tot 15,4 fte bij grote instellingen.
- Gemiddeld werkt 18% van het personeel op directieniveau, 14% op beleidsmatig niveau, 46% op uitvoerend niveau en 22% op het faciliterend niveau. Bij kleinere instellingen zijn verschillende functieniveaus vaak in één persoon verenigd.
- De instellingen besteden in 2022 in totaal ruim € 33 mln. aan personele lasten. Dat is 53% van hun totale lasten.
- De personele lasten per betaalde fte variëren van € 32.500 bij kleine instellingen tot € 74.300 bij grote instellingen.
- Kleine instellingen betalen hun werkenden net iets meer dan het wettelijk minimumloon, maar zijn in het algemeen niet in staat om de loonbedragen van de Richtlijn functie- en loon- gebouw te betalen. Fair Pay vergt voor hen hogere subsidies.

## 4 Evaluatie van de Richtlijn

### 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk evalueren we de Richtlijn op basis van de interviews met de zakelijke leiding en het personeel van de instellingen. Waar relevant maken we onderscheid tussen (middel)kleine en (middel)grote instellingen. In paragraaf 4.2 schetsen we een overkoepelend beeld van de bekendheid en de toepasbaarheid van de Richtlijn. Daarna gaan we in op de specifieke knelpunten en aandachtspunten die tijdens de interviews aan de orde kwamen (paragraaf 4.3) en sluiten we vervolgens af met een samenvatting (paragraaf 4.4).

### 4.2 Bekendheid met en toepasbaarheid van de Richtlijn

Op een enkele uitzondering na zijn directieleden bekend met de Richtlijn. Bij het personeel is het beeld anders: ruwweg de helft van het personeel is niet bekend met het bestaan van de Richtlijn. Zelfs een respondent die ter voorbereiding van een voortgangsgesprek op zoek was naar 'een' richtlijn kwam in de zoektocht uit bij de museum cao.

Vier jaar na introductie is de Richtlijn bij 85% van de geïnterviewde instellingen het uitgangspunt voor de beloning van het personeel. Dat wil overigens niet zeggen dat deze organisaties de Richtlijn volledig volgen. De Richtlijn is voor de presentatie-instellingen overwegend duidelijk en redelijk goed werkbaar. De meeste geïnterviewden zijn zich bewust van de historische ontwikkelingen waarbij enig kader voor de beloning ontbrak. De zes delen van de Richtlijn geven voor hen op hoofdlijnen de belangrijkste onderwerpen weer die in de praktijk nodig blijken te zijn om goede afspraken te maken tussen werkgever en werknemer, en tevens om richting subsidiegevers 'uit te leggen wat je doet'. Ook de handreikingen voor respectievelijk zzp'ers, vrijwilligers en stagiairs voorzien in een duidelijke behoefte, mede omdat de presentatie-instellingen veel gebruik maken van deze categorieën werkenden.

De respondenten zijn unaniem lovend over de compacte (tekstuele) weergave en de flexibiliteit van de Richtlijn. Een aantal respondenten is bekend met andere culturele cao's en wenst niet dat de Richtlijn 'te veel die kant op gaat'.

De opzet van het functiegebouw met vier functieniveaus (in plaats van 'tientallen' referentiefuncties zoals in veel cao's) is volgens onze gesprekspartners in de praktijk goed hanteerbaar. Zelfs kleine instellingen, waar verschillende functieniveaus vaak in één persoon verenigd zijn, vinden een pragmatische oplossing om de Richtlijn te kunnen hanteren.

De geïnterviewden ondersteunen het idee van twee loongebouwen gekoppeld aan de grootte van de instellingen, hoewel een enkeling opteert voor nog een derde loongebouw. De systematiek van de schalen met begin-, midden- en eindbedragen voor de maandlonen is daarentegen voor veel gesprekspartners minder duidelijk. Vooral de keuze van de juiste plek in de schaal op basis van de werkervaring op het betreffende functieniveau blijkt in de praktijk op problemen te stuiten.

## 4.3 Knelpunten en aandachtspunten van de Richtlijn

### Knelpunten

Wij signaleren één dominant knelpunt voor ruim de helft van de (middel)kleine instellingen: zij zijn financieel niet in staat om de werkenden conform de Richtlijn te belonen. Dit beeld komt overeen met de resultaten van SiRM-onderzoeken naar de meerkosten van de toepassing van de Fair Practice Code op landelijk en lokaal niveau. Uit deze onderzoeken blijkt dat de afwijkingen van Fair Pay bij presentatie-instellingen tot de grootste behoren binnen de culturele en creatieve sector.

Bij de (middel)grote instellingen bestaan geen dominante knelpunten qua toepassing van de Richtlijn. Een aantal (middel)grote instellingen heeft – veelal vanuit historie – een eigen arbeidsvoorwaardenregeling of past een andere cao toe die ‘ruimer’ is dan de Richtlijn. (Middel)grote instellingen die de Richtlijn toepassen vinden – in tegenstelling tot (middel)kleine instellingen – de bedragen vaak te laag, waardoor bij hen het gevoel bestaat dat de Richtlijn te ver afstaat van de situatie op de arbeidsmarkt. Dit geldt in het bijzonder voor de inhuur van zzp'ers die ook buiten de culturele sector veel gevraagd zijn, zoals technici, marketeers en communicatiemedewerkers.

### Aandachtspunten

De andere tijdens de interviews genoemde kritiekpunten en verbeteringssuggesties typeren wij als aandachtspunten. Het betreft zaken waarvan de geïnterviewden het nuttig en fijn vinden als er in de nieuwe richtlijn meer en concreter aandacht voor zou zijn. In de praktijk hebben ze vaak zelf een praktische oplossing gevonden voor deze aandachtspunten (of speelt het betreffende punt bij hen niet).

Uit de interviews destilleren wij de volgende aandachtspunten:

- De bekendheid met de Richtlijn is soms beperkt, in het bijzonder bij het personeel. Dit vraagt zowel om een heldere communicatiestrategie van De Zaak Nu als om een actie van de instellingen om in de contracten te verwijzen naar de Richtlijn.
- De vier functieniveaus zijn in het algemeen helder, maar (middel)kleine instellingen worstelen soms met de situatie dat een persoon op verschillende functieniveaus werkzaam is.
- De systematiek van begin, midden en eind schaal stuit op problemen. Sommige instellingen hebben zelf al periodieken ‘tussengevoegd’, omdat zij behoefte hebben aan meer houvast; bijvoorbeeld bij het voeren van functioneringsgesprekken, het schetsen van (financieel) ontwikkelingsperspectief en de opstelling van begrotingen.
- Het omrekenen van de maandbedragen naar zzp-tarieven blijkt in de praktijk lastig.
- De wekelijkse arbeidsduur is niet gedefinieerd in de Richtlijn. In de praktijk komt zowel een werkweek van 36 als van 38 of 40 uur voor.
- De Richtlijn geeft geen uitsluitel over het aantal vakantiedagen.
- De geïnterviewden missen regelingen voor de secundaire arbeidsvoorwaarden ('naast een sobere beloning is er voor de secundaire arbeidsvoorwaarden niets geregeld').
- Specifiek voor een aantal secundaire arbeidsvoorwaarden geldt het volgende:

- *Pensioenregeling*: de behoefte aan een gezamenlijke pensioenregeling loopt sterk uiteen. (1) Grotere instellingen hebben veelal een pensioenregeling afgesloten bij een pensioenverzekeraar. (2) Personeelsleden van vooral kleinere instellingen zeggen het geld nu nodig te hebben voor levensonderhoud. Datzelfde geldt ook voor zzp'ers, die zelf hun pensioenopbouw moeten regelen.
- *Loket voor personeelszaken en pensioenen*: er bestaat behoefte aan een dergelijk loket, waar onder meer advies is in te winnen over pensioenen, verzekeringen en mogelijkheden om zzp'ers in loondienst te nemen. De instellingen zeggen voor dit soort onderwerpen nu regelmatig (dure) adviseurs te moeten inhuren.
- *Regelingen voor (vakinhoudelijke) ontwikkeling*: het is een breed gedragen wens om dit onderwerp in de aangepaste Richtlijn concreter op te nemen. De gesprekspartners zien mogelijkheden om hiermee de concurrentiepositie van de sector te versterken. Directieleden benadrukken dat regelingen voor ontwikkeling belangrijk zijn voor het vinden en binden van personeel
- *Overwerkregeling*: dit is bij veel (middel)grote instellingen goed geregeld in de vorm van tijd voor tijd compensatie, maar bij de kleinere instellingen is onbetaald structureel overwerk aan de orde van de dag bij afwezigheid van een passende regeling. Dat geldt in het bijzonder voor verplichte werkzaamheden in het weekend of 's avonds.
- *Regelingen voor communicatiemiddelen*: Vooral bij het personeel is er veel behoefte aan regelingen voor laptop en telefoon.
- Naast bovenstaande veel genoemde aandachtspunten zijn er ook een paar punten incidenteel aan de orde gekomen in onze gesprekken:
  - Tekortschietende beloning in grote steden. De Richtlijn houdt geen rekening met grote regionale verschillen in de kosten van levensonderhoud inclusief woonlasten.
  - Werken met internationaal personeel: onduidelijkheid over welke richtlijn of buitenlandse regeling moet worden toegepast.

## 4.4 Conclusies

Met de introductie van de Richtlijn in 2019 heeft de sector een grote stap gezet om de bedrijfsvoering verder te professionaliseren. De Richtlijn wordt *breed* toegepast, hoewel sommige instellingen de Richtlijn niet op alle punten (kunnen) volgen. De zes onderdelen van de Richtlijn bevatten de belangrijkste onderwerpen die in de praktijk nodig blijken te zijn om goede afspraken te maken tussen werkgever en werknemer. De *flexibiliteit* in de Richtlijn wordt gewaardeerd; bijvoorbeeld waar het gaat om het functiegebouw.

Het systeem van *twee loongebouwen* voor respectievelijk (middel)kleine en (middel)grote instellingen blijkt in de praktijk goed hanteerbaar. Voor ruim de helft van de (middel)kleine instellingen blijkt de *betaalbaarheid* van de beloningen echter een knelpunt.

De zakelijke leiding en het personeel van de geïnterviewde instellingen hebben een goed beeld van de mogelijke verbeterpunten van de Richtlijn. Ten eerste hebben zij behoefte aan de toevoeging van *periodieken* aan de loonschalen met daarnaast een omrekeningstabel of calculator voor de bepaling van de *zzp-tarieven*. Ten tweede bestaat de behoefte om een aantal primaire- en secundaire arbeidsvoorwaarden aan te scherpen.

## 5 Herijking van de Richtlijn

### 5.1 Procesbeschrijving

In het onderzoek is intensief samengewerkt met de werkgroep. De overkoepelende rol van de werkgroep is gedefinieerd als toetsing, verrijking, en besluitvorming over gewenste aanpassingen van de Richtlijn.

Parallel aan de vergaderingen met de werkgroep vonden de interviews met de zakelijke leiding en het personeel van de presentatie-instellingen plaats, waarvan regelmatig een update is gegeven. In het totaal is de werkgroep vijf keer bijeengekomen:

- Bij de startvergadering zijn de kaders, de werkwijze en het doel van dit onderzoek vastgesteld.
- In de tweede vergadering is besloten om de Richtlijn uit te rusten met periodieken en om een tabel met zzp-tarieven op te nemen.
- Tijdens de derde vergadering was ongeveer driekwart van alle interviews afgerond. Per onderdeel van de Richtlijn is uitgebreid gesproken over mogelijke aanpassingen. De aanpassingen die na consensus in de werkgroep zijn opgenomen in de aangepaste richtlijn, hebben we uitgewerkt in paragraaf 5.2.
- Nadat alle interviews zijn afgerond, is de conceptversie van de aangepaste Richtlijn opgesteld. Deze conceptversie is doorgenomen in de vierde vergadering en per onderdeel is de tekst en de inhoud op verzoek van de werkgroep aangescherpt.
- Het onderzoeksteam heeft de conceptversie van de aanpaste Richtlijn tevens getoetst bij een HR-expert en een expert van de Kunstenbond.
- In de vijfde en laatste vergadering is het voorliggende onderzoeksverslag besproken en van commentaar voorzien.

### 5.2 Aanpassingen van de Richtlijn

Naast diverse – relatief kleine - tekstuele aanpassingen is de huidige Richtlijn na consensus in de werkgroep op de volgende punten aangepast:

- Introductie
  - De richtlijn berust op het loon- en prijspeil 2023, indexatie vindt jaarlijks op 1 januari plaats.
- Deel 1 Beschrijving functieniveaus:
  - Uitwerking van de keuzemogelijkheden wanneer iemand op meer dan één functieniveau werkzaam is.
- Deel 2 Functie- en loonbouw voor werknemers:
  - Herijking van de minimale loonbedragen met als referentiekader de cao Toneel en Dans (zie paragraaf 4.3).

- Toevoeging van periodieken. Bij de inschaling van de werknemers in periodieken is het aantal jaren relevante werkervaring op het functieniveau bepalend. Conform de eerdere versie van de Richtlijn wordt ook in de aangepaste versie uitgegaan van in verhouding tot de meeste cao's betrekkelijk lange schalen voor de loonbedragen. Dit leidt tot relatief veel periodieken (zie de bijlage van de aangepaste richtlijn, van 10 periodieken bij het functieniveau uitvoerend tot 16 periodieken op directieniveau).
- Optioneel toegevoegd een grotestedentoeslag.
- Deel 3 Arbeidsvoorwaarden voor werknemers:
  - Op dit moment is gekozen voor een arbeidsduur van 38 uur per week, vorm te geven door een 38-urige werkweek of een combinatie van een 40-urige werkweek met 12 extra vrije dagen, met als doel toe te groeien naar een toekomstige 36-urige werkweek.
  - Het aantal vakantiedagen is vastgesteld op ten minste 25 per jaar.
  - Nadere uitwerking en concretisering van de opties voor pensioenregelingen. Indien een instelling niet beschikt over een pensioenregeling, is het advies om de maandbedragen uit het loongebouw met 10% te verhogen mits de werknemer dat geld besteedt aan pensioenopbouw.
  - Verdere uitwerking van de overwerkregeling.
  - Nadere concretisering van de paragraaf ontwikkeling met het advies dat instellingen ten minste 1% van de totale personele lasten reserveren voor de ontwikkeling van hun werkenden.
  - Indien een instelling is gevestigd in een stad waar de kosten van levensonderhoud (inclusief woonlasten) hoog zijn, wordt aanbevolen om de beloning van werkenden te verhogen met een grotestedentoeslag van 10%.
- Deel 4 De zzp'er:
  - Verhoging van de bruto/bruto opslag voor zzp'ers van 40% naar 50% conform de meeste cao's in de culturele sector.
  - Advies om een extra opslag voor kortdurende opdrachten (flexicurity) toe te passen bovenop de tarieven van de Richtlijn. Deze bedraagt 10% bij opdrachten tot een maand en 25% bij opdrachten van één tot drie maanden.
  - Toevoeging van tabellen met uurtarieven voor zzp'ers gebaseerd op de maandlonen in de schalen en een bruto/bruto opslag van 50%.
- Deel 5 De vrijwilliger:
  - Update van de vrijwilligersvergoeding.
- Deel 6 De stagiair:
  - Update van de vergoeding voor stagiairs.

### 5.3 Herijking van de loonbedragen

De aanpassingen in het functiegebouw zijn beperkt (zie paragraaf 4.2). De onderbouwing van de vier functieniveaus is uitgebreid beschreven in het onderzoeksverslag van de eerste versie van de Richtlijn en is nader gepreciseerd in de aangepaste Richtlijn.

De herijking van de bedragen in het loongebouw is gedaan volgens dezelfde systematiek als in de eerste versie van de Richtlijn. Concreet betekent dit dat primair de schalen uit de cao Toneel en

Dans voor 2023 met de bijbehorende loonbedragen als referentiekader zijn gehanteerd. In de bedragen uit de cao Toneel en Dans is een indexatie van de lonen met 2,5% ten opzichte van 2022 verwerkt. Bij de herijking van de Richtlijn is naar aanleiding van commentaar van de geïnterviewden en de werkgroep de schaal voor het functieniveau Uitvoerend in het loongebouw van de (middel)grote instellingen herijkt op schaal V-VI van de cao Toneel en Dans (was IV-V).

Tabellen 5.1 en 5.2 tonen een vergelijking tussen de schalen uit het herijkte loongebouw van respectievelijk de (middel)grote en de (middel)kleine presentatie-instellingen met de schalen in een aantal geselecteerde cao's. Het betreft de volgende cao's:

- Cao Toneel en Dans;
- Cao Nederlandse podia;
- Cao Sociaal werk;
- Museum cao;
- Cao Kunsteducatie;
- Cao Gemeenten;
- Cao Rijk.

In beide tabellen zijn de loonbedragen van de Richtlijn als referentiekader gehanteerd en is vervolgens bezien met welke schalen van de cao's die globaal corresponderen. Een kanttekening bij de in de tabellen 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 uiteraard niet het volledige verhaal vertellen.

Voor de duiding van de schalen merken we 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 5.1 Loongebouw middelgrote en grote instellingen (jaaronzet € 500.000 en meer) versus schalen in verschillende arbeidsvoorwaardenregelingen en bijbehorende bruto maandbedragen

Niveau	Schalen in arbeidsvoorwaardenregelingen							Bruto maandbedragen (in €)		
	Cao Toneel en Dans	Cao Nederlandse podia	Cao Sociaal Werk	Cao Museum cao	Cao Kunsteducatie	Cao Gemeenten	Cao Rijk	Begin	Midden	Eind
Directie	IX-X-XI	9	11	10-13	11-14	10-12	11-12	3.450	4.875	6.300
Beleidsmatig	VII-VIII	7-8	8	7-10	9-11	8-10	8-10	2.850	3.775	4.700
Uitvoerend	V-VI	6-7	6-7	5-9	7-8	7-8	5-9	2.450	3.275	4.100
Faciliterend	II-III	4	3	1-4	3-5	1-3	1-3	2.000	2.375	2.750

Tabel 5.2 Loongebouw kleine en middelkleine instellingen (jaaronzet tot € 500.000) versus schalen in verschillende arbeidsvoorwaardenregelingen en bijbehorende bruto maandbedragen

Niveau	Schalen in arbeidsvoorwaardenregelingen							Bruto maandbedragen (in €)		
	Cao Toneel en Dans	Cao Nederlandse podia	Cao Sociaal Werk	Cao Museum cao	Cao Kunsteducatie	Cao Gemeenten	Cao Rijk	Begin	Midden	Eind
Directie	VII-VIII	7-8	8	7-10	9-11	8-10	8-10	2.850	3.775	4.700
Beleidsmatig	VI-VII	6-7	6-7	5-9	7-8	7-9	5-9	2.450	3.275	4.100
Uitvoerend	IV-V	6	6	3-8	6-7	6-7	3-8	2.300	3.000	3.700
Faciliterend	II-III	4	3	1-4	3-5	1-3	1-3	2.000	2.375	2.750

# Bijlage

## Leden van de werkgroep en geraadpleegde experts

### Werkgroep

- Samira Ben Messaoud (Nest, Den Haag)
- Klaartje Esch (Kunstpodium T, Tilburg)
- Ellen de Haan (Het Resort, Groningen)
- Nathalie Hartjes (onderzoek & advies, curator/schrijver en tevens bestuurslid De Zaak Nu)
- Josien Pieterse (Framer Framed, Amsterdam en tevens bestuurslid De Zaak Nu)
- Annemarie van Rheenen (Stichting Amersfoort in C, Amersfoort)
- Hans Schamlé (Stichting Het Hem, Zaandam)
- Astrid Schumacher (voorzitter werkgroep De Zaak Nu)
- Petra Smits (secretaris werkgroep De Zaak Nu)
- Annet Zondervan (CBK Zuidoost, Amsterdam)

### Geraadpleegde experts

- Peter van den Bunder (Kunstenbond)
- Femke Theuws (Vitalidade)