



**DSP**

# De stap naar goed werkgeverschap

Van opdrachtgever naar werkgever in de  
culturele en creatieve sector

Annelies van der Horst, Yan Crabbendam en Jurjen Weemstra

## Contactgegevens

februari 2024

Jurjen Weemstra

[jweemstra@dsp-groep.nl](mailto:jweemstra@dsp-groep.nl)

020 – 625 75 37

Annelies van der Horst

[avanderhorst@dsp-groep.nl](mailto:avanderhorst@dsp-groep.nl)

Yan Crabbendam

[ycrabbendam@dsp-groep.nl](mailto:ycrabbendam@dsp-groep.nl)

# Inhoud

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Context en achtergrond</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Casussen</b>	<b>10</b>
	Casusbeschrijving Theatergezelschap	12
	Casusbeschrijving festival	17
	Casusbeschrijving presentatie instelling	21
	Casusbeschrijving muziekschool	26
	Casusbeschrijving productiehuis	31
	Casusbeschrijving poppodium	36
	Casusbeschrijving muziekschool	40
<b>4</b>	<b>Belemmeringen indienstneming</b>	<b>44</b>
<b>5</b>	<b>Handvatten voor goed werkgeverschap</b>	<b>46</b>
5.1	Aandachtspunten voor werkgeverschap	46
5.2	Opties voor instellingen	47
	Bijlagen	
	Bijlage 1 Onderzoeksvragen	49
	Bijlage 2 Verantwoording tabel (meer)kosten	50

# 1

## Inleiding

### Aanleiding

De arbeidsmarkt van/in de culturele sector is al jaren erg flexibel met een bijzonder groot aantal en aandeel zzp'ers. Er wordt al jaren gepoogd om dit meer in balans te brengen, want het leidt tot kwetsbare werkenden en beperkte continuïteit binnen organisaties. Daar past dit onderzoek bij. De Arbeidsmarktagenda, de Fair Practice Code en de programmalijn 'Flex naar vast(er)' van het programma 'Oog voor impuls' waren voor Platform ACCT aanleiding de drempels die culturele organisaties ervaren bij het in dienst nemen van medewerkers en het uitvoeren van goed werkgeverschap in kaart te brengen. Het platform wil bovendien de mogelijkheden verkennen om die drempels te slechten en verbetering te brengen. Deze notitie is het resultaat van het onderzoekstraject dat DSP-groep hiertoe heeft doorlopen.

### Doel en onderzoeksvragen

Het onderzoek heeft tot doel om tot inzichten en opties te komen die culturele organisaties kunnen helpen bij het invullen van goed werkgeverschap. We hebben ons vooral gericht op organisaties die geen of weinig ervaring hebben met werkgeverschap of hun werkgeverschap zouden kunnen uitbreiden.

Het resultaat van het onderzoek is tweeledig:

1. het verschaft beter zicht op de kosten die organisaties maken als zij werk in dienstverband laten uitvoeren in plaats van op zzp-basis. Het betreft dan niet alleen een vertaling van zzp-tarieven naar arbeidsvoorwaarden voor werknemers, maar ook de kosten die direct en indirect verbonden zijn aan de verantwoordelijkheden van een werkgever.
2. het biedt deze (kleine) organisaties én subsidieverstrekkers (fondsen en overheden) handvatten voor versterking van *fair practice* en goed werkgeverschap en voor het verminderen van schijnzelfstandigheid in de sector.

In bijlage 1 treft u een bijlage aan met de onderzoeksvragen.

### Verantwoording

We voerden het onderzoek uit in een aantal stappen.

1. Via **deskresearch** zetten we uiteen wat wettelijk en praktisch-organisatorisch geregeld moet worden als een organisatie voor het eerst mensen in dienst neemt of het personeelsbestand uitbreidt. Ook gingen we na wat er al bekend is over de directe- en indirecte kosten die samenhangen met een dienstverband en hoe die kosten zich verhouden tot een zzp-constructie.
2. We **interviewden diverse experts** uit de culturele en creatieve sector op het gebied van personeelszaken, wetgeving en governance.

- 🕒 We verkenden via **casestudies** van 7 culturele instellingen de belemmeringen en (hypothetische<sup>1</sup>) meerkosten van indienstneming. Het betreft instellingen in verschillende deelsectoren, met verschillende rollen in de keten en met verschillende financieringsmodellen. Aan de hand van een analysekader brengen we in beeld welke (meer)kosten een organisatie maakt als het de ZZP'ers waarmee het werkt in dienst neemt. Bij het berekenen hiervan zijn een aantal vertaalslagen en aannames gedaan. Deze worden toegelicht in de verantwoording die in bijlage 2 is opgenomen.
- 🕒 Aan de hand van de casusbeschrijvingen gingen we het **gesprek aan met brancheorganisaties en subsidieverleners**. We toetsten bij hen de geconstateerde drempels die organisaties ervaren (zijn deze herkenbaar?) en verkenden welke aandachtspunten zij hier uithalen.

De namen van de gesprekspartners zijn uit privacy overweging niet opgenomen.

### Begeleidingscommissie

Bij de uitvoering van het onderzoek maakten we gebruik van een begeleidingscommissie die zowel de inhoud, bedrijfsvoering als de context van culturele organisaties kent. Deze commissie kon - in samenspraak met de opdrachtgever - tijdens het proces het onderzoek bijsturen, zodat het resultaat dicht bij de praktijk is gebleven. Deze commissie bestond uit de volgende personen:

- 🕒 Katie Schreiber, projectleider programma 'Arbeidsmarktimpuls', Platform ACCT.
- 🕒 Peter van den Bunder, belangenbehartiger Kunstenbond.
- 🕒 Astrid Schumacher, directiesecretaris De Zaak Nu.
- 🕒 Rogier Wennink, Arbeidsrechtjurist/platformbouwer digiPACCT, Platform ACCT.

### Leeswijzer

Hoofdstuk 2 biedt de context en achtergrond bij het onderzoek. Hier geven we een schets van de sector en gaan we in op relevante verschillen tussen onderdelen van de sector. Ook is er aandacht voor de *Fair Practice Code* en de afbakening van 'goed werkgeverschap'. In hoofdstuk 3 staan de 7 casusbeschrijvingen centraal. We staan binnen deze casussen ook stil bij de meerkosten van (goed) werkgeverschap. In hoofdstuk 4 staan we stil bij de ervaren belemmeringen voor indienstneming. Tot slot presenteren we in hoofdstuk 5 handvatten voor goed werkgeverschap. In eerste instantie voor culturele instellingen, maar ook voor subsidieverstrekkers.

---

<sup>1</sup> Het is hier goed te vermelden dat indienstneming niet in alle casestudies ook de wens is van de instellingen.



## 2 Context en achtergrond

### Kenschets culturele sector

De culturele sector bestaat uit organisaties, individuen en collectieven die kunst maken, tonen, verspreiden, doceren, gebruiken, bewaren, onderzoeken en onder de aandacht brengen van professionals en het publiek. De activiteiten die de sector uitvoert zijn vaak projectmatig van opzet, het resultaat is bijvoorbeeld een kunstwerk, de voorstelling, de expositie, de muziekproductie en het festival. De sector bestaat uit verschillende onderdelen gekoppeld aan inhoudelijke disciplines: podiumkunsten, beeldende kunst, letteren, cultuureducatie, film, ontwerp en combinaties hiervan. En in die disciplines zijn grotere en kleine organisaties actief. De productie van de sector wordt gefinancierd door een brede mix van eigen (publieks-) inkomsten en subsidies, fondsen, giften en sponsors.

Gemeenten, provincies en de rijksoverheid (inclusief de rijkscultuurfondsen) subsidiëren de productie van kunst en cultuur zolang deze bijdraagt aan de doelen en voorwaarden van beleid en de criteria van kwaliteit. Subsidies zijn bedoeld voor het mogelijk maken van een project tot een meerjarig programma (over het algemeen vier jaar). De beschikbare subsidiebudgetten zijn lager dan de vraag naar financiële ondersteuning, wat de concurrentie in de sector voedt. De wijze van subsidiering en de concurrentie hebben tot gevolg dat er in de sector sprake is van een (subjectieve) bestaansonzekerheid en een bijkomend gebrek aan lange termijn planning. Deze onzekerheid is vergroot door bezuinigingen (ten tijde van staatssecretaris Zijlstra 2012) op de rijksbegroting cultuur.

Onder andere hierdoor is het aandeel zzp'ers in de culturele sector verhoudingsgewijs groot. Het aandeel is nog groter bij een groot aantal kleinere organisaties en samenwerkingsverbanden. Zzp'ers worden daar ingezet voor alle voorkomende werkzaamheden zoals voor de (artistieke) productie (het maken), maar ook voor de (reguliere) bedrijfsvoering (het mogelijk maken). In dit segment van de cultuursector vindt een belangrijk deel van de vernieuwing en spreiding van het kunst en cultuuraanbod plaats, kan talent zich ontwikkelen en kunnen kunstenaars hun werk presenteren. Ook is dit deel van de sector belangrijk voor het ontstaan van nieuw werk en artistiek onderzoek. Sommige van deze organisaties hebben een tijdelijk bestaan, sommige bevinden zich in een ontwikkelfase en sommige zijn instellingen die deze vorm op langere termijn verwachten te behouden.

### Verschillen tussen onderdelen van de cultuursectoren

De kleinere organisaties zijn te vinden in alle disciplines met de nadruk op de hedendaagse kunstsector (denk aan de kleinere presentatie-instellingen), de podiumkunsten (collectieven, ensembles, podiumkunstgezelschappen, productiehuzen, podia) en festivals in diverse disciplines. In de beeldende kunstsector, maar ook binnen letteren, is er niet één grote organisatie met veel kennis van wie 'kan worden

afgekeken'. Dit onderzoek naar de meerkosten en andere belemmeringen voor goed werkgeverschap is dan ook met name bedoeld voor hen en voor die organisaties die overwegen het werkgeverschap uit te breiden.

Bij het onderzoek zijn wij uitgegaan van de verschillende cao's en beloningsrichtlijnen die binnen de sector gehanteerd worden. PPMC economisch advies stelt hierover: "cao's en beloningsrichtlijnen zijn op punten voor verbetering vatbaar, mede omdat ze doorgaans zijn ingegeven door de beperkte financiële ruimte van de culturele sector. Tevens bestaan grote verschillen tussen de verschillende cao's in de culturele sector, zowel qua primaire als qua secundaire arbeidsvoorwaarden."<sup>2</sup> De sector letteren en beeldende kunst hebben geen cao. Wel is er een loonrichtlijn voor presentatie-instellingen (beeldende kunst). De literaire sector heeft een richtlijn in opbouw met behulp van ketentafel gesprekken bestaande uit vertegenwoordigers (zowel werkgevers als werknemers) van diverse producerende letterenorganisaties, ondersteunende organisaties en bemiddelaars.<sup>3</sup>

De grote verschillen in arbeidsvoorwaarden tussen de deelsectoren, wat zich onder meer uit in de hoogte van tarieven, zijn onder andere terug te voeren op de omvang van de totale subsidievolumes per deelsector. Die omvang is voor letteren en beeldende kunst bijvoorbeeld relatief lager dan voor podiumkunsten.

## Fair Practice Code en Fair Pay

Vanuit goed werkgeverschap en de toepassing van de Fair Practice Code<sup>4</sup> en wet- en regelgeving is er behoefte aan meer zekerheid en professionalisering in de culturele sector. Het hierboven aangehaalde onderzoek van PPMC economisch advies berekende de meerkosten van culturele organisaties die meerjarig en/of projectmatig worden gesubsidieerd door het ministerie van OCW en de cultuurfondsen van het Rijk. In het onderzoek staat fatsoenlijke honorering van zowel personeel in loondienst als zzp'ers centraal:

'Huidige – soms door gebrek aan voldoende financiële middelen beperkte – cao's en beloningsrichtlijnen in de culturele sector fungeren als referentiekader voor een fatsoenlijke beloning (Fair Pay). De in het rapport gepresenteerde meerkosten van Fair Pay zijn de kosten die in 2022 gemoeid zijn met het ongedaan maken van beloningsafwijkingen (ten opzichte van de geldende cao's en richtlijnen en de kosten van onbetaald structureel overwerk). De meerkosten van Fair Pay in het onderzochte deel van de culturele sector belopen (afgerond) € 29,2 mln. (loon- en prijspeil 2022). De meerkosten daarvan zijn gemeten in euro's het hoogste bij film (€ 7,0 mln.), festivals (€ 4,7 mln.) en muziek (€ 4,3 mln.). Meer dan de helft van de meerkosten van meerjarig gesubsidieerde organisaties heeft betrekking op kleine organisaties (met een jaaromzet van minder dan € 0,5 mln. in 2019). De meerkosten van meerjarig gesubsidieerde organisaties bestaan (mede daarom)

---

<sup>2</sup> *Fair Pay dichterbij, meerkosten van Fair Pay in de culturele sector*, PPMC economisch advies 2023.

<sup>3</sup> Doel van deze ketentafel is gezamenlijke voorstellen doen en bij voorkeur collectieve afspraken maken over toekomstbestendige arbeidsvoorwaarden en het vertalen van de Fair Practice Code naar concrete hulpmiddelen voor toepassing in de praktijk.

<sup>4</sup> De Fair Practice Code, die ontwikkeld is door de sector zelf, is een gedragscode voor ondernemen en werken in kunst, cultuur en de creatieve industrie.

voor 59% (€ 10,6 mln.) uit meerkosten van zzp'ers en voor 41% (€ 7,3 mln.) uit meerkosten voor personeel in loondienst.<sup>5</sup>

## Afbakening: goed werkgeverschap

We zijn in ons onderzoek uitgegaan van randvoorwaarden vanuit de experts, Begeleidingscommissie en documentatie. De praktijkvoorbeelden (casussen) gebruiken we voor de invulling en kleuring. Bij 'goed werkgeverschap' in de culturele en creatieve sector blijven we overeenkomstig deze bronnen dicht bij de Fair Practice Code. Dan hebben we het dus over een 'eerlijke, duurzame en transparante bedrijfsvoering' waarbij in het kader van dit onderzoek de volgende twee uitgangspunten zwaar wegen:

- ① Tegenover werk staat een eerlijke vergoeding.
- ② Cao's en honorariumrichtlijnen worden zoveel mogelijk aangehouden. Betaling van medewerkers geschiedt, indien er geen cao is, redelijk en eerlijk. Afspraken over honoraria en vergoedingen kunnen in elke discipline worden ontwikkeld, voor zover nog niet aanwezig. (...)

Daarnaast gelden de volgende uitgangspunten:

- ③ In dienst neming geschiedt binnen geldende wet- en regelgeving<sup>6</sup>;
- ④ We gaan uit van een fatsoenlijke omgang met de werknemer ten aanzien van human resources management, loopbaanbeleid en pensioenopbouw.

Tot slot geldt dat we het 12-stappenplan van de KvK<sup>7</sup> voor werkgevers die voor het eerst personeel wil aannemen volgen:

1. Werving en selectie van personeel.
2. Screen uw toekomstige werknemers.
3. Controleer de identiteit van uw werknemers.
4. Pas uw administratie aan
5. Meld u aan als werkgever bij de Belastingdienst.
6. Sluit een arbeidscontract af.
7. Betaal minimaal het minimumloon en vakantiebijslag.
8. Houd u aan de Arbowet.
9. Stel een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) op.
10. Draag sociale verzekeringspremies af.
11. Ga na of uw werknemer een zorgverzekering heeft.
12. Regel het pensioen voor uw personeel

---

<sup>5</sup> Fair Pay dichterbij, meerkosten van Fair Pay in de culturele sector, PPMC economisch advies 2023.

<sup>6</sup> Een belangrijke bron hierbij is het jaarlijks gepubliceerde Handboek Loonheffingen van de Belastingdienst.

<sup>7</sup> [Stappenplan personeel aannemen | Ondernemersplein \(kvk.nl\)](#), bezocht op 23 oktober 2023.



De experts adviseren om voor de culturele sector een stap-nul toe te voegen, een oriëntatiefase waarin de organisatie beoordeelt wat de gewenste arbeidsrelatie is (loondienst of opdracht) en of de zekerheid die de organisatie heeft (exploitatie inclusief subsidiering, lange termijn strategie) de keuze voor werkgeverschap rechtvaardigt.

# 3

## Casussen

### Uitgangspunten berekenen meerkosten

Verderop in dit hoofdstuk zijn alle casusbeschrijvingen opgenomen. Het betreft als genoemd in de inleiding instellingen in verschillende deelsectoren, met verschillende rollen in de keten en met verschillende financieringsmodellen. Aan de hand van een analysekader brengen we in beeld welke (meer)kosten een organisatie maakt als het de ZZP'ers waarmee het werkt in dienst neemt.

Bij het berekenen van de meerkosten van werkgeverschap zijn een aantal vertaalslagen en aannames gedaan. Deze worden toegelicht in de verantwoording die in bijlage 2 is opgenomen. Hieronder noemen we alvast de belangrijkste algemene uitgangspunten:

- De tabel met meerkosten per casus toont een hypothetische situatie.
- Meerkosten zijn berekend via een 'gap-analyse': een vergelijking tussen de bestaande (IST) en een (mogelijk) toekomstige situatie (SOLL).
- De cijfers zijn voor een deel indicatief omdat deze zijn gebaseerd op gemiddelden en aannames.
- Uitgangspunt van het onderzoek is 'goed werkgeverschap'. Dit betekent dat werkgevers die zzp'ers in dienst zouden nemen hier een beloning/vergoeding conform geldende cao tegenover stellen.
- Het gaat om brutobedragen.
- In de tabel is niet meegenomen wat indienstneming van zzp'ers oplevert in geld (inkomsten) of in output. Ook in het verdere onderzoek komt dit niet aan bod.
- We hebben deze meerkosten opgesplitst in drie categorieën: wettelijke (primaire) kosten (als salaris), secundaire kosten (als loonadministratie) en indirecte (vrijwillige) kosten (als opleidingsbudget).

### Overzicht meerkosten

In de tabel hieronder een overzicht van de relatieve meerkosten in de 7 casussen bij indienstneming van ZZP'ers op basis van goed werkgeverschap.

Tabel 3-1: Meerkosten bij indienstneming ZZP'ers per casus uit diverse instellingen.

Soort instelling	Meerkosten in %
poppodium	3%
festival	8%
presentatie instelling (beeldende kunst)	9%
theatergezelschap	10%
muziekschool 1 (cultuureducatie)	20%
Productiehuis	30%
Muziekschool 2 (cultuureducatie)	31%

Om inzicht te geven in hoe de drie categorieën meerkosten bij werkgeverschap zicht tot elkaar verhouden lichten we de casus van het theatergezelschap uit. Deze casus start in een situatie waarbij niemand in dienst is en gaat vervolgens uit van de situatie waarbij alle opdrachtnemers volledig in dienst worden genomen binnen dezelfde schaal en periodiek. Het verschil in de wettelijke (primaire) kosten is in deze casus negatief, dat betekent dat de organisatie als werkgever bijna 9 duizend euro minder aan salariskosten zal betalen. De meerkosten zitten in de “onvermijdelijke” secundaire kosten, maar met name bij de indirecte (vrijwillige) kosten die horen bij goed werkgeverschap. Uiteraard is hier wel ruimte voor verschillende keuzes en (dus) uitkomsten. De meerkosten binnen deze categorie bestaat uit ruim 80% uit de kosten voor de pensioenen (€62.656). Binnen deze casus beslaan de pensioenen ruim 60% van de totale meerkosten. In de tabel hieronder niet alleen de onderverdeling in meerkosten van het theatergezelschap, maar ook van de andere instellingen.

Tabel 3-2: Meerkosten per type instelling bij indienstneming ZZP'ers opgesplitst per categorie

	Totale meerkosten	Δ Wettelijke (primaire) kosten	Δ Secundaire kosten	Δ Indirecte (vrijwillige) kosten
Poppodium	€ 205.035	€ 28.826	€ 72.972,00	€ 103.237,00
Festival	€ 79.048,35	€ 32.416,80	€ 21.689,93	€ 24.941,62
Presentatie instelling	€ 54.588,00	€ 1.508,00	€ 32.750,00	€ 20.330,00
Theatergezelschap	€ 111.411,78	€ -8.974,40	€ 42.758,23	€ 77.456,95
Muziekschool 1	€ 162.850,00	€ -51.200,00	€ 71.250,00	€ 142.800,00
Productiehuis	€ 136.260,00	€ 60.454,00	€ 18.406,00	€ 57.400,00
Muziekschool 2	€ 161.962,14	€ 41.087,80	€ 48.937,48	€ 71.936,86

Het verschil in meerkosten is onder meer te verklaren uit het feit dat sommige organisaties al mensen in dienst hadden in de IST-situatie. Alleen voor de muziekscholen en het theatergezelschap geldt dat ze in de IST-situatie niemand in dienst hebben.

# Casusbeschrijving Theatergezelschap

## Branche

Theatergezelschap

## Ambitie

Het muziek & performance collectief maakt, componeert, produceert en performt eigen werk waarin muziek altijd het begin- midden- en eindpunt is.

## Casus

Het theatergezelschap wil onderzoeken of het in de huidige collectieve werkpraktijk past om te komen tot een loondienstconstructie voor de harde kern. Uitgangspunt is om alle acht freelancers in dienst te nemen.

Grootste drempel is het in kaart brengen van de meerkosten en haalbaarheid van deze wens.

## Organisatieontwikkeling

Het theatergezelschap is in 2014 opgericht. Een groep van jonge makers, opgegroeid met het internet en gewend aan snelheid, afwisseling en *cross-overs*. De zes geschoolde zangers maken muziektheater, geïnspireerd door popcultuur, opera en de belevingswereld van de millennial.

Het gezelschap is nog geen werkgever en werkt als collectief met acht leden: zes makers en performers, een dramaturg en een zakelijk leider. De organisatie kent een bestuursmodel. Alle acht leden zijn in basis gelijkwaardig directeur, met verschillende taken en verantwoordelijkheden. Per project wordt het collectief aangevuld met projectmedewerkers op freelancebasis. Dit betreft kunstenaars, ontwerpers, producenten, technici, marketeers, etc. De administratie is extern ondergebracht en wordt gecoördineerd door de zakelijk leider.

## Inkomsten

**Totaal inkomsten 2022: € 572.953**

Soort inkomsten	Percentage
Eigen inkomsten <ul style="list-style-type: none"><li>• Publieksinkomsten</li><li>• Bijdragen uit private middelen</li><li>• Overige inkomsten</li></ul>	40%
Subsidies <ul style="list-style-type: none"><li>• Meerjarige subsidie FPK</li><li>• Meerjarige subsidie gemeente</li></ul>	58%
Overige publieke middelen	2%

## Kosten(verdeling)

**Totaal kosten 2022: € 570.803**

Kostensoort	Percentage
Beheerslasten personeel	13%
Activiteitenlasten personeel	64%
Activiteitenlasten materiaal	23%

## Goed werkgeverschap

Het gezelschap beschouwt goed werkgeverschap als het fatsoenlijk betalen van haar medewerkers en daar transparant en eerlijk over communiceren – in lijn met de Fair Practice code. Goed werkgeverschap gaat volgens het gezelschap verder dan een eerlijke betaling. Het gaat om de zorg over de werknemers en het organiseren van een vangnet. Daarnaast moet de werkgever haar werknemers de mogelijkheid bieden om te kunnen ontwikkelen. Die ontwikkeling ziet het gezelschap niet alleen voor haar huidige werknemers. Het gezelschap wil jonge makers/professionals een kans geven en streven een diverse groep van samenwerkingspartners en bestuursleden na.

Bij het gezelschap ontbreekt de expertise over de wettelijke en administratieve verplichtingen bij het in dienstnemen van personeel. Het heeft beperkt zicht op de meerkosten (Ziektewet en Arbeidsongeschiktheid) en andere bijhorende kosten als het creëren van een 'werkplek', HRM, opleidingsbudgetten etc. Zij zijn van plan andere zakelijk leiders te benaderen voor tips.

## Indienstneming

Het gezelschap is al bijna 10 jaar in nagenoeg dezelfde samenstelling samen en allen willen graag in vaste dienst. Bij de indienstneming wil het gezelschap de leden een contract van onbepaalde tijd aanbieden van 0,6 tot 0,8 fte. Zij volgen daarbij de Cao Toneel en dans.

Momenteel is de verhouding eigen inkomsten en inkomsten uit fondsen 50/50. Financieel acht de zakelijk leider het haalbaar om met de huidige inkomsten de acht leden in dienst te nemen, dit is nog niet volledig doorgerekend. Idealiter wil het bestuur haar toekomstige werknemers in dienst financieren vanuit de meerjarige fondsbijdrage. Dat is momenteel nog niet mogelijk en houdt in dat zij bij de nieuwe periode (2024) een hoger subsidiebedrag gaan aanvragen. Het is verandering in mentaliteit: waar eerst inkomsten leidend zijn en daar de projecten uit voortvloeien, staan in de toekomst de organisatiekosten centraal en de financiering moet daarbij aansluiten.

Het gezelschap werkt als collectief en wil dat ook als werkgever blijven doen. Dat betekent dat de inzet en de functies van de leden fluctueren gedurende het jaar. Ten aanzien van de fluctuerende inzet willen zij werken met het 'tijd-voor-tijd' principe. In rustige periodes krijgen de leden meer vrij, kunnen zij eventueel werken aan andere projecten als zzp'er of middels een detachering vanuit het gezelschap.

De loonadministratie besteden zij uit aan een boekhouder, maar er moet een uitbetaling worden gevonden die past bij de fluctuerende functies en verantwoordelijkheden van de werknemers en die aansluit bij de Cao Toneel en dans. Momenteel volgen zij de cao met een gemiddeld loon aan de hand van verschillende functies. De zakelijk leider wil - samen met het huidige loonadministratie kantoor - verkennen wat mogelijk is binnen deze verloningstructuur, als zij aansluiten bij de Cao Toneel en dans.

Tot slot wil de zakelijk leider zich ontwikkelen op het gebied van HRM en deze taken op zich nemen. De organisatie is aangesloten bij NAPK en hoopt via deze weg coaching te krijgen van een zakelijk leider die thuis is in HRM.

## Meerkosten bij indienstneming

In het analysekader hieronder hebben we de meerkosten van indienstneming van de ZZP'ers berekend via een 'gap-analyse': een vergelijking tussen de bestaande (IST) en een (mogelijk) toekomstige situatie (SOLL). Deze meerkosten zijn opgesplitst in drie categorieën: wettelijke (primaire) kosten (als salaris), secundaire kosten (als loonadministratie) en indirecte (vrijwillige) kosten (als opleidingsbudget). In bijlage 2 is een verantwoording opgenomen hoe we tot deze meerkosten zijn gekomen. We hebben hierbij een aantal vertaalslagen en aannames gedaan.

Uitgaande van de situatie in 2022 bij het theatergezelschap en de doorrekening op basis van de door ons als vertrekpunt genomen percentages komen zij een bedrag van 111.441 euro per jaar tekort wanneer personeel in dienst zou worden genomen.



Meerkosten' Theatergezelschap					
Totale jaarmzet 2022: €572.953					
		IST (situatie 2022) totaal in €	Toelichting	SOLL (indienstneming medewerkers) in €	Toelichting
Wettelijk	'salariskosten': zakelijk leider, dramaturg en 6 makers/ performers (totaal 7,4 fte)	€ 482.850,00	7,4 x dagprijs van 250,- (21,75 dagen per maand)	€ 396.563,00	CAO Toneel en dans, schaal X, stap I: 4135, (incl vakantietoeslag (8%) en eindejaarsuitkering (€400))
	sociale premies (volksverzekeringen, Premies Ziektewet, Werkloosheidswet (WW), en Wet Inkomen en Arbeid (WIA))		iedereen is op eigen kosten aangesloten bij een broodfonds	€ 79.312,60	20%
	Inhuur (van zzp'ers, freelancers c.s.)				
(onvermijdelijke) secundaire kosten	Loonadministratie	€ 2.000,00		€ 2.000,00	250 per werknemer
	transitiekosten			€ 11.016,00	1/3 maandsalaris per volledig jaar nieuwe
	verzuimverzekering en arbo		Er is een eigen beleid voor ziekte en verzuim / zwangerschap ontwikkeld. Hier zijn geen kosten in opgenomen	€ 19.828,15	5% van salaris per werknemer. Ten behoeve van werknemers is aansluiting bij een Arbodienst en het (laten) maken van een risico inventarisatie & evaluatie (RI&E) wettelijk verplicht.
	HRM (werving & selectie, arbeidsvoorwaarden, functioneren en beoordelen)		HRM wordt nu door de zakelijkeleider zelf ingevuld	€ 9.914,08	2,5% van totaal salaris
vrijwillige' posten	pensioenkosten			€ 62.656,95	aangesloten bij PFZW. Premie: 25,8%, waarvan 10,036% bij de werknemer.
	Opleidingsbudget		Er is nu een variabel potje voor extra uren artistieke kern, training & scholing	€ 7.400,00	€1000 per fte per jaar
	onkostenvergoedingen			€ 8.000,00	€1000 p.p.p.j
<b>Totaal</b>		€ 484.850,00		€ 596.690,78	

### Afwegingen en belemmeringen indienstneming

De afweging kent verschillende dimensies. De acht leden hebben over de jaren heen meer en meer een arbeidsrelatie met het gezelschap ontwikkeld die lijkt op een loondienstverband. De verwachting is dat dit de komende jaren zal groeien en de organisatie verplicht is om de leden in dienst te nemen. Organisatorisch is het gezelschap gegroeid en heeft haar eigen manier ontwikkeld om collectief te werken. Zo is een eigen verzuimbeleid opgesteld, hebben de leden 'horizon gesprekken' gevoerd met het bestuur over hun ontwikkeling en zijn zij momenteel bezig met een begeleidingstraject over hoe het collectief met elkaar te werk gaat. De leden hebben het idee dat ze het wiel opnieuw aan het uitvinden zijn als collectief van zzp'ers: de verwachting is dat dit meer geformaliseerd kan worden in loondienstverband. Daarnaast wil het gezelschap wel vasthouden aan het collectief werken. Het werken met wisselende functies en verantwoordelijkheden past bij de organisatie. Zij vragen zich af hoe dit uiteindelijk past in een salarishuis met functiebeschrijvingen. Ook zien de leden risico van meer hiërarchie door in dienstneming met vaste functies en het verlies van het ondernemerschap door een loondienstverband. Dit zijn aspecten die zij gezamenlijk willen bespreken als duidelijk is wie voor hoeveel uur in dienst komt.

### *De volgende stap*

Dat het gezelschap nu onderdeel is van de meerjarige subsidiecyclus sterkt hen in het idee om deze stap te zetten. De voorwaarden van de meerjarige subsidie vragen ook om meer zekerheid voor de medewerkers. De leden hebben vertrouwen in de toekomst, zien de subsidie niet snel wegvallen en mocht het toch zo zijn, is er vertrouwen in het ondernemerschap van de organisatie om dit gat anders op te vullen.

Ten slotte, de leden maken bijna allen al 10 jaar deel uit van het collectief. Ze gaan voor groot deel een nieuwe levensfase in waarbij behoefte is aan bepaalde zekerheden. Het in dienstgaan is nadrukkelijk een wens van de leden. Er is op dit moment geen zich op of dit voor alle acht de leden direct mogelijk is.

# Casusbeschrijving festival

## Branche

Een stadsfestival voor muziek, literatuur, theater en meer. En een productiehuis voor jonge makers.

## Ambitie

Het festival is een jaarlijks, interdisciplinair evenement waar literatuur en podiumkunsten aan de basis staan. Met het productiehuis krijgen jonge makers uit de regio een steun in de rug bij hun creatieve ontwikkeling. Het productiehuis geeft opdrachten, beantwoordt vragen en stuurt aan op nieuwe (internationale) uitwisseling. De jonge makers krijgen professionele begeleiding op artistiek, productioneel én op zakelijk vlak. Het festival wil een niet te missen, ambitieuze en gastvrije spin in het web zijn van lokale en (inter)nationale infrastructuren en netwerken.

## Casus

De organisatie heeft onlangs de transitie doorgemaakt van instelling bestaande uit zzp'ers en afhankelijk van incidentele subsidies naar een meerjarige subsidiestructuur met twee medewerkers in dienst (1,6 fte in totaal). De organisatie kent vragen bij deze nieuwe structuur en welke stappen nodig zijn om hierin te groeien.

## Organisatieontwikkeling

De organisatie bestaat sinds 2011 en is in die jaren uitgegroeid tot een jaarlijks terugkerend festival, en een productiehuis. Het festival is in het begin van 2021 werkgever geworden. Daarbij is de directeur en één andere werknemer in dienst gekomen. Belangrijkste reden om *nu* iemand in dienst te nemen is de meerjarige subsidiebasis voor het festival. De organisatie kwam uit een periode waarin al het geld incidenteel was, dat zorgde voor onzekerheid. Na het laatste festival vóór corona (de editie in 2019) was het zelfs niet zeker of de stichting, zowel het productiehuis als het festival, verder zou kunnen. In 2021 kwam die zekerheid van een eerste meerjarige subsidie, landelijk en lokaal. Dat betekende ook meer uren voor de directeur. Een zzp constructie op deze basis zou een verkapt dienstverband worden. Toen is besloten de directeur en een andere medewerker in dienst te nemen voor vier dagen in de week (1,6 fte in totaal).

Een aanvullende reden is het belang van het binden van medewerkers aan de organisatie. Zo zorg je voor duurzaamheid en voor een vast gezicht naar buiten toe. De organisatie heeft besloten te beginnen bij de directie, en wil op termijn ook andere functies in dienstnemen. De sector is afhankelijk van specifieke expertise van de medewerkers en je bent zo goed als de mensen in je team. Door die specifieke expertise is het een enorme aderlating als een medewerker besluit om niet langer de opdracht aan te willen gaan. Volgens de directeur creëer je met in dienstneming meer verbondenheid. De organisatie heeft de ambitie om een stevig team neer te zetten met vaste medewerkers: een team van vijf á zes mensen die het festival en productiehuis

vertegenwoordigen. De organisatie heeft hier alvast een voorschot op genomen door de zzp tarieven te verhogen overeenkomstig het loon uit de Cao Poppodia en -Festivals.

### Belang startup fase

Startups zorgen voor vernieuwing in de sector en zijn nodig voor de ontwikkeling van het veld. Startups krijgen in het begin relatief weinig en incidentele gelden. Dat zijn budgetten waarmee niet kan worden voldoen aan Fair Pay of Fair Practice. De initiatiefnemers verdienen (te) weinig en leveren naar verhouding veel, wat weer verwachtingen schept bij de subsidieverleners. Het is een lastige balans. Kleine subsidies passen niet bij de verschillende codes en het risico bestaat dat jonge organisaties hierdoor vastlopen. Enige beweegruijnte is nodig voor jonge organisaties, met het besef dat op termijn en eventueel in combinatie met een meerjarige subsidie de activiteiten relatief duurder worden voor de subsidieverstrekkers.

## Inkomsten

Meer dan de helft van de inkomsten bestaat uit structurele subsidies vanuit het Rijk en de provincie. Het festival heeft door corona veel bereik en publiek verloren en zit nog in een herstelperiode. Ook de in dienstneming van werknemers, onder wie een directeur, drukt momenteel zwaar op de begroting.

**Totaal inkomsten 2022: € 899.705**

Soort inkomsten	Percentage
Publieksinkomsten	3%
Overige inkomsten	18%
Indirecte opbrengsten	2%
Bijdragen uit private middelen	7%
Meerjarige subsidie fondsen	32%
Meerjarige subsidie provincie	28%
Meerjarige subsidie gemeente	6%
Incidentele subsidie	5%

## Kosten

**Totaal kosten 2022: € 1.008.025**

Kostensoort	Percentage
Beheerslasten personeel	11%
Beheerslasten materieel	5%
Activiteitenlasten personeel	53%
Activiteitenlasten materieel	30%

## Goed werkgeverschap

Goed werkgeverschap begint volgens het festival bij een salarishuis dat voldoet aan de Fair Pay principes: een salarishuis met functiebeschrijving waar werknemers betaald krijgen op basis van de activiteiten en verantwoordelijkheden. Het festival gaat uit van de Cao voor Poppodia en -Festivals. Dat betekent ook dat de directeur na in dienstneming circa drie keer zo duur is geworden. Een aantal jaar terug had de respondent zich bij deze grotere aanspraak op publieke middelen zich ongemakkelijk gevoeld. De voorwaarden van de meerjarige subsidies sluiten meer aan bij principes als Fair Practice en Fair Pay. Dat betekent niet alleen een salaris boven het minimumniveau, maar ook een salaris dat recht doet aan de functie. Bij kleine culturele organisaties, zoals in deze casus, is de artistieke en zakelijke leiding vaak belegd bij één persoon. De praktijk leert dat juist de zakelijke activiteiten - de taken van een directielid – 'erbij worden gedaan' en niet naar waarde worden uitbetaald. Het salarishuis van het festival begon bij de directeur, van daaruit kan het andere functies naar verhouding inschalen.

Dat waar het festival intern voor staat, wil het ook extern uitstralen in de tarieven voor zzp'ers en makers. Als multidisciplinair festival komen zij in aanraking met verschillende type makers. In nog niet alle sectoren is het gangbaar om realistische tarieven te vragen. Waar theatermakers tarieven in lijn met de Fair Pay declareren, liggen de tarieven in de popsector aanmerkelijk lager. Het festival wil de tarieven over de disciplines heen gelijktrekken: niet als losse markten, maar als cultuursector breed benaderen.

### **Secundaire arbeidsvoorwaarden**

De werknemers krijgen een pensioen. Wat betreft andere secundaire arbeidsvoorwaarden staat de organisatie nog aan het begin. Door de coronapandemie en -maatregelen stond de organisatie op overleefstand. De werknemers krijgen een pensioen, maar beleid voor personele ontwikkeling of een beoordelingscyclus is er nog niet. Dit gebeurt nu op persoonlijke ervaring van de directeur en op individuele basis. De organisatie is voornemens hier een transparant beleid voor op te stellen. Zij willen verkennen hoe andere culturele organisaties omgaan met de ontwikkeling van het personeel: zij zien Oerol als goed voorbeeld. Daarnaast is er een bestuur met expertise op het gebied van HRM dat ook om advies kan worden gevraagd.

## Meerkosten

In het analysekader hieronder hebben we de meerkosten van indienstneming van de ZZP'ers berekend via een 'gap-analyse': een vergelijking tussen de bestaande (IST) en een (mogelijk) toekomstige situatie (SOLL). Deze meerkosten zijn opgesplitst in drie categorieën: wettelijke (primaire) kosten (als salaris), secundaire kosten (als loonadministratie) en indirecte (vrijwillige) kosten (als opleidingsbudget). In bijlage 2 is een verantwoording opgenomen hoe we tot deze meerkosten zijn gekomen. We hebben hierbij een aantal vertaalslagen en aannames gedaan.

Uitgaande van de situatie in 2022 bij het festival en de doorrekening op basis van de door ons als vertrekpunt genomen percentages, komt de stichting een bedrag van minimaal 79.048 euro per jaar tekort wanneer personeel in dienst zou worden genomen.

Meerkosten' festival					
Totale jaaromzet 2022: €1.004.712					
		IST (situatie 2022) totaal in €	Toelichting	SOLL (indienstneming medewerkers) in €	Toelichting incl. vakantie
Wettelijk	salariskosten Beheerslasten Personeel: de organisatie sinds 1 januari 2021 werkgever. Er zijn nu twee mensen in dienst, waaronder de directeur, voor 1,6 fte in totaal over 2022 (directeur hele jaar voor 0,8 + artistiek leider per april voor 0,8).	€ 114.685,00	De organisatie gaat uit van cao Poppodia en -festivals, met voor de directeur de daarin opgenomen beloningsrichtlijn directieuren.	€ 203.409,00	Het festival heeft de ambitie om nog 3 mensen voor 2,1 fte in dienst te nemen. Allen worden ingeschaald in schaal 7 cao Poppodia en -festivals.  In totaal komt het festival uit op 3,7 fte
	sociale premies (volksverzekeringen, Premies Ziektewet, Werkloosheidswet (WW), en Wet Inkomen en Arbeid (WIA))	€ 11.989,00		€ 40.681,80	20%
	Inhuur (van zzp'ers, freelancers c.s.)	€ 541.126,00		€ 456.126,00	
(onvermijdelijke) secundaire kosten	Loonadministratie	€ 466,00		€ 1.250,00	250 per werknemer
	transitiekosten			€ 5.650,25	1/3 maandsalaris per volledig jaar nieuwe
	verzuimverzekering en Arbo			€ 10.170,45	5% van salaris per werknemer. Ten behoeve van werknemers is aansluiting bij een Arbodienst en het (laten) maken van een risico inventarisatie & evaluatie (RI&E) wettelijk verplicht.
	HRM (werving & selectie, arbeidsvoorwaarden, functioneren en beoordelen)			€ 5.085,23	2,5% van totaal salaris
vrijwillige' posten	pensioenkosten	€ 9.850,00		€ 32.138,62	aangesloten bij PFZW. Premie: 25,8%, waarvan 10,036% bij de werknemer.
	Opleidingsbudget			€ 3.700,00	€1.000 per fte per jaar
	onkostenvergoedingen	€ 6.047,00		€ 5.000,00	€1.000 p.p.p.j
	<b>Totaal</b>	€ 684.163,00		€ 763.211,35	

## Knelpunten en risico's

Het festival kent een complexe financiering met structurele en incidentele inkomsten uit verschillende hoeken, waarbij alles nodig is om de financiering rond te krijgen. Dat voelt soms als een kaartenhuis, waar externe factoren zoals provinciale statenverkiezingen een negatieve invloed op kunnen hebben.

Het is hard werken in deze sector. Zeker ten tijde van het festival bestaat het risico dat de medewerkers dusdanig overvraagd worden, dat langdurige uitval op de loer ligt. Dat geldt zowel voor medewerkers in vaste dienst als voor zzp'ers. Voor beide probeert de organisatie een vangnet te creëren, maar voor medewerkers in dienst liggen die verantwoordelijkheden toch anders. De organisatie is nu niet verzekerd voor werknemers die langdurig uitvallen. Dat is een punt dat op de lange baan is geschoven, maar momenteel nog voor een tegenvaller kan zorgen.



# Casusbeschrijving presentatie instelling

## Branche

Beeldende kunst (presentatie instelling/ kunstpodium)

## Ambitie

Een programma ontwikkelen en presenteren waarin performancekunst centraal staat en dat er op gericht is om het publiek te laten kennismaken met de vele facetten van deze kunstvorm. Performance is een kunstvorm die nog steeds volop in ontwikkeling is, en bovendien van betekenis is binnen de samenleving vanwege haar actieve verhouding tot maatschappelijke vraagstukken.

## Casus

De organisatie overweegt om de vaste kern in dienst te nemen.

## Organisatieontwikkeling

De instelling is een stichting met een Raad van Toezicht model. De stichting is werkgever van één persoon, de directeur-bestuurder. Er is een zakelijke en artistieke staf die varieert van vijf tot tien mensen die worden ingehuurd als zzp'er. De personeelslasten zijn op de begroting verdeeld over de beheers- en de activiteitenkosten. De Raad van Toezicht stelt de beloning en andere arbeidsvoorwaarden van de functie van directeur-bestuurder vast, conform de Wet Normering Topinkomens. De bestuurlijke verantwoordelijkheden zijn (met uitzondering van het toezicht) in handen van de directeur-bestuurder. De directeur-bestuurder en de externe accountant worden benoemd door de Raad van Toezicht.

De directeur-bestuurder regelt in samenwerking met een administratiekantoor de administratie van de financiën en de personele zaken. De directeur-bestuurder heeft een pensioenvoorziening bij het fonds Zorg en Welzijn. Daarnaast zijn alle andere zaken geregeld, zoals een WA-verzekering. De instelling heeft dergelijke verzekeringen ook afgesloten voor de zzp'ers. Ook is er een klein algemeen budget voor opleiding en ontwikkeling beschikbaar.

## Inkomsten en uitgaven

**Totaal inkomsten begroting 2022: € 630.000**

Soort inkomsten	Percentage	Opmerkingen
Meerjarige subsidie	62%	Mondriaan Fonds (regeling kunstpodia), AFK, EU
Projectsubsidie	13%	Subsidies en private fondsen
Overig	25%	Eigen inkomsten

In 2022 ontvangt de instelling structurele bijdragen van het Mondriaan Fonds (175.000 per jaar voor drie jaar) in het kader van de regeling Meerjarenprogramma's Kunstpodia 2022-2024 en van het Amsterdams Fonds voor de Kunst in het kader van de vierjarige exploitatiesubsidie 2021 – 2024.

In 2023 heeft de organisatie twee aanvragen gedaan bij de Europese Unie: één in het Creative Europe Programma en één in het Horizon Programma. De nadruk ligt daarbij op toegankelijkheid en educatie, naast gemeenschappelijk te ontwikkelen kunstwerken. Ook ontvangt de instelling bijdragen van verschillende particuliere fondsen.

**Totaal kosten begroting 2022:** € 630.000

Kostensoort	Percentage
Personeel	48%
Huisvesting	5%
Programmering	47%

## Goed werkgeverschap

De instelling verstaat onder goed werkgeverschap minimaal dat medewerkers doorbetaald krijgen bij ziekte en vakantiegeld ontvangen. Maar goed werkgeverschap zou volgens de instelling ook moeten inhouden dat er een goede pensioenvoorziening is en dat er mogelijkheden zijn voor opleiding en ontwikkeling (HRM). Ook moeten de codes en richtlijnen voor zover financieel mogelijk is, worden gevolgd.

Voor presentatie instellingen beeldende kunst is een Loonrichtlijn opgesteld die in 2023 is geactualiseerd. In de richtlijn is het zzp-tarief gelijk getrokken met het dienstverband (gebaseerd op Cao Toneel en Dans):

***'Het overeen te komen dag- of uurtarief is minimaal gelijk aan het bij het functieniveau horende loonniveau (met inbegrip van 8% vakantietoeslag), verhoogd met een bruto/bruto opslag van ten minste 50%. Let op: dit is dan nog exclusief btw.'***

De sector presentatie instellingen zet met deze nieuwe richtlijn stappen richting een eigen cao, maar blijft wat de hoogte van de salarissen betreft achter bij andere onderdelen van de cultuursector.

Vanuit het vertrekpunt van Fair Practice zouden eigenlijk alle medewerkers van de presentatie instelling in dienst moeten kunnen komen. Dat de instelling nu toch voor bijna alle medewerkers de zzp- constructie hanteert, ervaart de organisatie dan ook als een noodzakelijk kwaad.

## Meerkosten

In het analysekader hieronder hebben we de meerkosten van indienstneming van de ZZP'ers berekend via een 'gap-analyse': een vergelijking tussen de bestaande (IST) en een (mogelijk) toekomstige situatie (SOLL). Deze meerkosten zijn opgesplitst in drie categorieën: wettelijke (primaire) kosten (als salaris), secundaire kosten (als loonadministratie) en indirecte (vrijwillige) kosten (als opleidingsbudget). In bijlage 2 is een

verantwoording opgenomen hoe we tot deze meerkosten zijn gekomen. We hebben hierbij een aantal vertaalslagen en aannames gedaan.

Als alle medewerkers in dienst zouden komen, levert dat voor de zzp'ers die staffuncties vervullen geen belemmeringen op. De overige zzp'ers zijn de curatoren die toewerken naar een manifestatie die elke twee jaar plaatsvindt. Gemiddeld is dat drie dagen werk per week. Een dienstverband zou dus voor elke curator drie dagen per week zijn voor minimaal twee jaar, maar bij voorkeur voor vier jaar. De wet schrijft echter voor dat na drie jaar een vast contract moet worden aangeboden. En nieuwe wetgeving bepaalt dat na drie aaneengesloten tijdelijke contracten bij dezelfde werkgever, pas na vijf jaar een nieuw contract kan worden gegeven in plaats van nu na zes maanden. Presentatie instellingen hebben daarom grote behoefte aan meer ruimte voor tijdelijke contracten dan de wet biedt. De subsidies zijn immers ook aan termijnen gebonden. Het Mondriaanfonds heeft aangekondigd deze termijn voor de regeling Kunstpodia te verlengen van twee naar vier jaar om instellingen meer continuïteit te bieden.

Meerkosten Presentatieinstelling					
Totale jaarmzet 2022: €630.000 (begroting)					
		IST (situatie 2022) totaal in €	Toelichting	SOLL (indienstneming medewerkers) in €	Toelichting
Wettelijk	'salariskosten'	€ 79.500,00	1,2 fte: directeur 1fte, financieel 0,2, archiefassistent 0,2fte)	€ 205.000,00	organisatie benadrukt dat salarisniveau eigenlijk hoger hoort te zijn
	sociale premies (volksverzekeringen, Premies Ziektewet, Werkloosheidswet (WW), en Wet Inkomen en Arbeid (WIA))	€ 22.232,00	8% vak toeslag, 20% werkgeverslasten	€ 70.452,00	8% vak toeslag, 20% werkgeverslasten
	Inhuur (van zzp'ers, freelancers c.s.)	€ 172.212,00	drie curator 0,6, 0,6, 0,4 communicatie 0,8, coördinator europa 0,2 en zakelijk adviseur + andere werkzaamheden) inhuur bedraagt tussen de 13. en 35,- euro per uur. Cf Loonrichtlijn wordt zzptarief afgeleid van bruto salaris vermeerderd met toeslag voor werkgeverslasten (20%) en		
(onvermijdelijke) secundaire kosten	Loonadministratie	€ 500,00	1 werknemer	€ 1.250,00	250 per werknemer
	transitiekosten	€ 30.000,00	per 31.12.2023	€ 36.000,00	1/3 maandsalaris per volledig jaar nieuwe
	verzuimverzekering en Arbo			€ 10.250,00	5% van salaris per werknemer. Ten behoeve van werknemers is aansluiting bij een Arbodienst en het (laten) maken van een risico inventarisatie & evaluatie (RI&E) wettelijk verplicht.
	HRM (werving & selectie, arbeidsvoorwaarden, functioneren en beoordelen)	€ -		€ 15.750,00	2,5% van totaal salaris
vrijwillige' posten	pensioenkosten	€ 10.320,00	pensioenfonds Zorg & Welzijn (13%)	€ 26.650,00	aangesloten bij PFZW. Premie: 25,8%, waarvan 10,036% bij de werknemer.
	Opleidingsbudget	€ 4.000,00	4000 onderzoekskosten	€ 5.000,00	€1.000 per fte per jaar
	onkostenvergoedingen	€ 2.000,00	reis en verblijfskosten	€ 5.000,00	€1.000 p.p.p.j
		€ 320.764,00		€ 375.352,00	

De zzp'ers die nu als curator werken, werken ook voor andere opdrachtgevers en geven daarnaast vaak ook les. Als zij in dienst komen, moet het mogelijk blijven om naast een dienstverband van drie dagen in opdracht andere werkzaamheden voor andere opdrachtgevers uit te voeren. Overigens kan één van de huidige zzp'ers niet in dienst worden genomen, omdat de verblijfsvergunning dat verbiedt.

Aan de Loonrichtlijn Presentatie instellingen is geen pensioenfonds of pensioenregeling gekoppeld. Wanneer mensen in dienst komen, moet gebruik gemaakt worden van het Pensioenfonds Zorg en Welzijn, omdat daar ook voor de directeur-bestuurder afspraken mee zijn gemaakt. Totaal zou het om afgerond € 54.588 aan meerkosten gaan.

### **beschikbare expertise**

De leden van de Raad van Toezicht en de zakelijk adviseur hebben de kennis en expertise die noodzakelijk is voor goed werkgeverschap. Wanneer die kennis onverhoopt niet aanwezig is of wanneer er aanvullende vragen zijn, wendt de instelling zich tot collega-organisaties en in sommige gevallen wordt specifiek HRM-advies gevraagd. De sector beeldende kunst heeft in Nederland geen brancheorganisatie die naast belangenbehartiging ook service biedt aan de leden. Dat ervaart de sector als een gemis. De Zaak Nu fungeert alleen als belangenbehartiger.

## **Afwegingen en belemmeringen indienstneming**

De instelling zou dus graag meer mensen in dienstverband willen nemen, maar doet dat vooralsnog Niet, omdat daarvoor een aantal belemmeringen zijn: het verkrijgen van de noodzakelijke financiering staat niet bij voorbaat vast: een groot gedeelte moet aanvullend via partners en private fondsen worden gerealiseerd. En private fondsen ondersteunen voornamelijk activiteiten en niet de overhead die daarmee gepaard gaat. Bij voorbaat is niet zeker of het gedurende de looptijd van de subsidie daadwerkelijk gaat lukken deze aanvullende inkomsten te vergaren. Deze onzekerheid maakt het lastig om mensen al bij voorbaat in dienst te nemen.

Een andere belemmering is dat de regeling Kunstpodia van het Mondriaan Fonds tot 2025 voor de categorie waar deze presentatie instelling onder valt een maximum jaarbedrag hanteert van € 175.000 euro. Dat bedrag is (te) laag voor goed werkgeverschap voor meerdere medewerkers<sup>8</sup>. De subsidiebedragen die door fondsen en overheden worden gehanteerd voor beeldende kunstorganisaties maken het moeilijk voor het in dienst nemen van mensen en Fair Practice.

Een derde hobbel is dat de sector veel werkt met mensen die van buiten de Europese Unie afkomstig

---

<sup>8</sup> Gegeven onder andere de genoemde knelpunten in de sector beeldende kunst heeft het Mondriaan Fonds de regeling Kunstpodia met ingang van 2025 – 2028 aangepast: de subsidieperiode is verlengd naar vier jaar (2025-2028) en de subsidie per instelling is verhoogd. Dit om de sector meer continuïteit te bieden. Het gevolg is dat minder presentatie instellingen voor subsidie in aanmerking zullen komen. Er blijft echter nog altijd een verschil in beschikbare subsidiebedragen tussen de sectoren beeldende kunst en podiumkunsten, waardoor de belemmeringen voor goed werkgeverschap in de sector beeldende kunst relatief groter zijn.

Zijn, zoals Canada of de Verenigde Staten en afhankelijk van de verblijfsvergunning mag er geen arbeidscontract worden afgesloten.

Naast dienstverband en zzp zou verloning een alternatief kunnen zijn. Het nadeel is echter dat een verloningsinstantie ongeveer 9% op de betaling inhoudt en andere nadelen kent. Vooral jonge mensen willen vrij zijn en werken daarom ook graag als zzp'er en doen dat zonder verzekeringen en pensioenopbouw. Op die manier houden zij netto meer over. Bij arbeidsongeschiktheid volgt een terugval in de bijstand en dat levert de staat ook weer kosten op.

Het volgen van de codes die in de sector zijn opgesteld is belangrijk voor goed werkgeverschap, maar daarvoor ontbreekt nu vaak budget. Een voorbeeld is budget voor HR-beleid. Hiervoor zou bijvoorbeeld een percentage van de uitgaven kunnen worden vastgesteld (zoals in deze casus 2,5% van de omzet), zodat er een normaal gemiddeld bedrijfsmodel kan staan.

# Casusbeschrijving muziekschool

## Branche

Cultuureducatie (muziekschool)

## Ambitie

Muziekschool wil muziekonderwijs bieden voor tarieven die het onderwijs toegankelijk houden.

## Casus

Voor deze muziekschool is het bieden van een dienstverband geen optie, omdat het op die manier niet kostendekkend kan draaien. De organisatie kent nu twee modellen: verloning en zzp. De stichting die model staat voor deze casus heeft de wens dat verloning, naast vast werkgeverschap en opdrachtgeverschap (zzp) een derde gangbaar model wordt in de culturele sector. Voor het berekenen van de meerkosten is in deze casus daarom hypothetisch uitgegaan van in diensttreden.

## Organisatieontwikkeling

De muziekschool is ontstaan na de beëindiging van de gemeentelijke subsidiering aan een centrum voor kunst en cultuur. Vijfendertig docenten van de afdeling muziek besloten daarop op eigen kracht door te gaan en richtten daartoe een stichting op. Zij vormden een bestuur en schreven de stichting in bij de KvK. De Muziekschool is op dit moment de grootste muziekschool in de regio en ontvangt geen overheidssubsidie. De stichting heeft een bestuursmodel en geen winstoogmerk.

De Stichting heeft niemand in dienst. Alle docenten werken via de constructie van verloning of via opdrachtverlening (zzp), die keuze is aan de docent. Totaal 3,5 fte docenten werkt via het verloningsbedrijf en 7,5 fte als zzp'er. De stichting draagt zelf zorg voor de overeenkomsten die met de zzp'ers worden afgesloten, betaling van de tarieven verloopt eveneens via het verloningsbedrijf.

De verloning verloopt via het verloningsbedrijf, dat het juridisch werkgeverschap op zich neemt.

De docenten die verloond worden, krijgen geen vast contract en kunnen geen aanspraak maken op andere primaire en secundaire voorwaarden die in de wet of de Cao Kunsteducatie vastgelegd zijn. Zij kunnen wel terugvallen op een bij verloning behorend vangnet, bestaande uit WW-rechten en de ziektewet. De stichting heeft een minimale staf die de organisatie ondersteunt bestaande uit een directeur, een administrator en de lokaal- en webbeheerder, samen bijna 1 fte. Deze fte wordt betaald vanuit de overhead. De medewerkers die deze fte samen invullen werken eveneens via verloning.



De docenten werken volgens een overeenkomst van opdracht. In de overeenkomst staan aanvullende afspraken waarin wordt bepaald dat docenten, naast het lesgeven, meewerken aan de open dagen, de grote gezamenlijke concerten en dat zij kleine huishoudelijke taken verrichten. Werkzaamheden zoals de baliediensten en hand-en-spandiensten bij evenementen worden uitgevoerd door een team van vrijwilligers.

## Inkomsten en uitgaven

**Totaal inkomsten 2022 € 800.000**

Soort inkomsten	Percentage	Opmerkingen
Exploitatiesubsidie	0%	
Projectsubsidie	0%	
Overig (omzet)	100%	€ 800.000
Sponsor/Fondsen	0%	

De muziekschool ontvangt geen exploitatiesubsidie en draait volledig kostendekkend. Inmiddels is de school uitgegroeid tot een muziekschool met 60 docenten, 1200 leerlingen, een team van 20 vrijwilligers en een omzet van ruim € 800.000 per jaar.

Het bedrijfsmodel dat de school hanteert is als volgt opgebouwd:

- ① Uitgangspunt voor het tarief dat de docenten ontvangen is het nettobedrag dat de docenten bij de oude werkgever per klokuur verdienden (inclusief voorbereidingstijd).
- ② Op basis van het nettobedrag heeft het verloningsbedrijf het brutobedrag berekend, inclusief premies WW en ziektewet.
- ③ Het tarief geldt voor alle docenten, verloond en zzp. Het tarief wordt ieder jaar geïndexeerd.
- ④ Uitgangspunt voor het basistarief voor een les (de prijs die de afnemer betaalt) was het tarief dat de oude werkgever rekende.
- ⑤ Er is een schatting gemaakt van het totaal aantal lessen per week, gebaseerd op de schattingen van docenten dat circa 2/3 van hun leerlingen zouden meekomen uit de oude situatie (vóór de beëindiging van de gemeentelijke subsidiering).
- ⑥ De marge tussen het totale lestarief en het docententariaf is het budget dat beschikbaar is voor de huur en alle andere overheadkosten.
- ⑦ Met dat budget als uitgangspunt is de stichting op zoek gegaan naar een locatie en uit dat budget wordt de 1 fte staf gefinancierd. Ook de bezoldiging van de staf wordt geïndexeerd en volgt daarin in grote lijnen de Cao Kunsteducatie.
- ⑧ Wat overblijft na het betalen van de docenten, de staf en de huisvesting kan besteed worden aan extra uitgaven, zoals instrumenten.

De muziekschool heeft voor grote, incidentele uitgaven extra fondsen verkregen. De instelling vond bijvoorbeeld een eigen accommodatie waarvoor een langjarig huurcontract kon worden afgesloten. De verbouwing, die in drie fasen is uitgevoerd en circa € 800.000 kostte, is grotendeels gefinancierd door de eigenaar van het pand (circa € 550.000) en de rest door sponsoring en fondsen. De school heeft een bijdrage van € 34.000 betaald uit de eigen reserve. De enige andere grote uitgaven van de stichting zijn de grote instrumenten, zoals vleugels, piano's en harpen. Veel instrumenten zijn geschonken, voor andere zijn bijdragen aangevraagd bij private fondsen en een deel is aangeschaft met eigen gelden.

## Kosten(verdeling)

### Totaal kosten 2021-2022 (schooljaar)

Kostensoort	Percentage
Docenten	74%
Huisvesting	14%
Diverse kosten	6%
Overig (Staf)	6%

## Goed werkgeverschap

Het model van de muziekschool heeft de functie in deze gemeente overeind gehouden en de docenten zijn niet werkloos geraakt. De docenten hebben wel in moeten leveren, want het model is alleen levensvatbaar omdat de docenten geen vaste aanstellingen met de bijbehorende (financiële) voordelen hebben. Ook is er geen pensioen, geen scholing of transitiekosten. Een werkgeverschap waar deze voorzieningen wel geregeld zijn, inclusief de risico's gecombineerd met een competitieve marktpositie als muziekschool en Fair Pay, is zonder een structurele subsidie niet te realiseren. De doelen toegankelijkheid (prijsniveau) en bedrijfsvoering krijgen zo voorrang op de arbeidsvoorwaarden, omdat het aantal leerlingen en de organisatie van het onderwijs hiervoor de randvoorwaarden zijn.

Daarom is deze muziekschool een voorstander van verloning en verstaat onder goed werkgeverschap dat alle docenten door de verloning een vangnet hebben voor ziekte en WW (het laatste vooral ook gedurende de zomer wanneer er geen lessen zijn). Vooral de jongere docenten kiezen echter voor zzp'erschap, waardoor zij een vangnet bij ziekte en een verzekering bij arbeidsongeschiktheid zelf moeten regelen. En dat doen zij vaak niet, omdat zij de inkomsten nu nodig hebben.

De wens van de school is dat alle medewerkers meer gaan verdienen met het werk dat zij doen. Het verhogen van de docenttarieven biedt daarvoor geen oplossing, omdat een verhoging van die tarieven leidt tot een verhoging van de lestarieven. En hogere lestarieven leiden uiteindelijk tot minder leerlingen. Er is, zo heeft de school berekend, een *break even* punt waarop het tarief tot een afname van het aantal leerlingen leidt. De stichting kan een terugloop van leerlingen niet dragen. Om de positie van de muziekschool en daarmee de docenten te verbeteren, is er een nieuwe structurele inkomstenbron nodig. Het huidige verdienmodel (en het

verdienvermogen) van de muziekschool staat het niet toe dat de school verantwoordelijkheid neemt voor het werk en het inkomen van de docenten.

## Meerkosten bij indienstneming

In het analysekader hieronder hebben we de meerkosten van indienstneming van de ZZP'ers berekend via een 'gap-analyse': een vergelijking tussen de bestaande (IST) en een (mogelijk) toekomstige situatie (SOLL). Deze meerkosten zijn opgesplitst in drie categorieën: wettelijke (primaire) kosten (als salaris), secundaire kosten (als loonadministratie) en indirecte (vrijwillige) kosten (als opleidingsbudget). In bijlage 2 is een verantwoording opgenomen hoe we tot deze meerkosten zijn gekomen. We hebben hierbij een aantal vertaalslagen en aannames gedaan.

Uitgaande van de situatie in 2022 bij de muziekschool en de doorrekening op basis van de door ons als vertrekpunt genomen percentages komt de stichting een bedrag van minimaal € 162.850 per jaar tekort wanneer personeel in dienst zou worden genomen.

Meerkosten muziekschool					
Totale jaaronzet 2022:		€ 800.000,00			
		IST (situatie 2022) totaal in €	Toelichting	SOLL (indienstneming medewerkers) in €	Toelichting
Wettelijk	'salariskosten'	€ 640.000,00	80% van de omzet, inclusief de kosten voor verloning (3 - 9 %) 60 docenten 3,5 FTE verloond en 7,5 FTE zzp, 1fte staf	€ 460.000,00	CAO kunsteducatie
	sociale premies (volksverzekeringen, Premies Ziektewet, Werkloosheidswet (WW), en Wet Inkomen en Arbeid (WIA))				
	Inhuur (van zzp'ers, freelancers c.s.)	inclusief		€ 128.800,00	8% vakantie (36800) + 20% werkgevers (92000)
(onvermijdelijke) secundaire kosten	Loonadministratie	€ -		€ 15.250,00	250 per werknemer
	transitiekosten	€ -		€ 13.000,00	1/3 maandsalaris per volledig jaar nieuwe
	verzuimverzekering			€ 23.000,00	5% van salaris per werknemer. Ten behoeve van werknemers is aansluiting bij een Arbodienst en het (laten) maken van een risico inventarisatie & evaluatie (RI&E) wettelijk verplicht.
	HRM (werving & selectie, arbeidsvoorwaarden, functioneren en beoordelen)	€ -		€ 20.000,00	2,5% van totaal salaris
vrijwillige' posten	pensioenkosten	€ -		€ 59.800,00	aangesloten bij PFZW. Premie: 25,8%, waarvan 10,036% bij de werknemer.
	Opleidingsbudget	€ -		€ 22.000,00	€1.000 per fte per jaar
	onkostenvergoedingen	€ -		€ 61.000,00	€1.000 p.p. per jaar
		€ 640.000,00		€ 802.850,00	

## Verlonen als optie

De muziekschool uit de casus ziet ook een andere oplossing dan het verhogen van de inkomsten: om de administratieve lasten zo laag mogelijk te houden, ligt een verlaging van de premies die ingehouden worden op de docenttarieven meer voor de hand. Dat kan, zo stelt de stichting, geregeld worden door voort te bouwen op de al bestaande artiestenregeling en de kleine vergoedingsregeling die door de Belastingdienst worden uitgevoerd.

Verloning blijft dus de voorkeur genieten van de school, maar dan wel een verloning onder betere voorwaarden dan nu door lagere premies. Daarnaast zou kunnen worden gedacht aan het schrappen van wachtdagen voor de Ziektewet en het verlagen van de weekeis voor WW. Verloning heeft de voorkeur door het vangnet voor de Ziektewet en de WW, docenten krijgen in de zomer twee maanden doorbetaald en twee jaar bij ziekte zonder dat de Stichting een vast dienstverband hoeft aan te gaan.

Er wordt geen pensioen opgebouwd. De Stichting zou dat wel willen bieden bij zzp en verlonen, maar dat legt beslag op een te groot deel van de tarieven. Een andere belemmering die de Muziekschool ziet is de aangekondigde inspectie op schijnwerkgeverschap in relatie tot de constructie waar de school noodgedwongen voor heeft gekozen. Doordat de school kostendekkend moet draaien, is werkgeverschap niet realistisch. Ook is het bij muziekscholen lastig vooraf in te schatten hoeveel docenturen er daadwerkelijk in een schooljaar benodigd zijn.

# Casusbeschrijving productiehuis

## Organisatie

Productiehuis

## Ambities

Het productiehuis coacht en promoot artiesten en verbindt aan podia en festivals. Hiernaast verzorgen zij ook cultuureducatie aan jongeren. Het productiehuis is dé plek waar (hiphop)talent welkom is en zich kan ontwikkelen en daardoor kan manifesteren. Het vervult daarmee een unieke positie binnen het culturele veld in de regio.

## Casus

Aanvankelijk werkte het productiehuis alleen met zzp'ers. Over de jaren heen zijn de subsidie en de eigen inkomsten verdubbeld, waarmee de organisatie ook gegroeid is. In 2022 zijn drie 'vaste' medewerkers in loondienst gekomen. Vanaf 2023 wil de organisatie medewerkers die voor langere periode werkzaam zijn bij de stichting het liefst in loondienst aannemen. Functies met doorlopende taken en verantwoordelijkheden binnen langer lopende projecten hebben de voorkeur.

## Organisatieontwikkeling

Het productiehuis is door de huidige directeur opgericht in 2003. Als beginnende organisatie, afhankelijk van incidentele subsidies, is lang gewerkt met een kleine club van zzp'ers die flexibel waren in te zetten. Het productiehuis was succesvol en de organisatie werd groter. Er komen steeds meer activiteiten en opdrachten bij en zoals vaker bij kleine culturele instellingen wordt de oprichter, naast de artistieke leiding, verantwoordelijk voor de groter wordende zakelijke kant. Het productiehuis heeft met succes een solide subsidiebasis opgebouwd. De afgelopen 12 jaar is de organisatie onderdeel van de vierjarige subsidiecyclus (FCP). In 2022 heeft de organisatie voor het eerst drie vaste werknemers in dienst genomen. De directeur is nog niet in dienst.

Met de meer structurele subsidiebasis had de organisatie eerder kunnen overgaan tot in dienstneming. De overgang naar in dienstneming vraagt om een andere mentaliteit. Een initiatiefnemer die iets opstart heeft meer drang naar ondernemerschap passend bij het zzp-bestaan. Er is minder behoefte aan vastigheid en de angst bestaat dat het voor werknemers een 'gewone baan' zou worden waarbij het ondernemerschap dat wordt gevraagd van de medewerkers verdwijnt. Daarnaast zijn er ook voordelen aan zzp'ers voor de uitvoering. Het geeft de mogelijkheid om flexibel te zijn en de geschikte expertise te vinden voor een specifieke activiteit.

Het onderkennen van de behoefte voor een vaste aanstelling en het inzien van de voordelen van het in dienstnemen heeft de organisatie tijd gekost. De verbondenheid die een oprichter heeft met de organisatie

kan bij werknemers ook ontstaan door in dienstneming. Daarnaast wil de organisatie op deze manier meer zekerheid bieden aan medewerkers en in brede zin schijnzelfstandigheid terugdringen. De organisatie is van een projectorganisatie naar een solide structurele instelling gegroeid en is meer toekomstbestendig bij wisseling van medewerkers. De focus ligt nu op de toekomstbestendigheid van de organisatie.

De vele coaches en docenten (jaarlijks rond de 50 verschillende personen) zijn de flexibele schil voor de invulling van de uitvoering. De betaling is op factuurbasis of met een IB47-overeenkomst. Ook hierin onderzoekt de organisatie hoe gewerkt kan worden met vaste en/of tijdelijke contracten. In 2023 is er een medewerker aangenomen in loondienst, die als vaste coach ingezet wordt op de uitvoering.

## Inkomsten

**Totaal inkomsten 2022: € 452.361**

Soort inkomsten	Percentage
Gemeente (structureel)	25%
Gemeente (incidenteel)	1%
Provincie (structureel)	7%
Fonds voor Cultuurparticipatie	26%
Inkomsten	40%

## Kosten(verdeling)

**Totaal kosten 2022: € 449.814**

Kostensoort	Percentage
Beheerslasten personeel	13%
Beheerslasten materieel	7%
Activiteitenlasten personeel	52%
Activiteitenlasten materieel	28%

## Goed werkgeverschap

Het productiehuis werkte al langer met een begroting op reële zzp-tarieven, overeenkomstig met wat de organisatie kwijt zou zijn op loondienstbasis. De omschakeling van tarieven naar loondienst ging budgetneutraal. Kanttekening daarbij is dat het huidige arbeidsvoorwaardenpakket vrij sober is. De organisatie volgt daarbij geen cao, maar richt zich op de cao kunsteducatie voor de inschaling en bruto salarissen. Met ingang van 1 juli 2023 voeren zij een 36-urige werkweek en evenveel verlofdagen als in de cao kunsteducatie in. Mede mogelijk dankzij de subsidie OOG voor impuls.

Er is geen pensioensopbouw, geen laptop, telefoon of andere onkostenvergoedingen. Het is een eerste stap en de organisatie hoopt in de toekomst haar werknemers een beter contract te kunnen aanbieden. Dat is op dit moment financieel nog niet haalbaar. De ambitie is om betere arbeidsvoorwaarden (zoals pensioenopbouw) te begroten bij het indienen van de plannen voor de subsidieperiode 2025-2028. Dat betekent een aanvraag voor een hoger subsidiebedrag. Het is een verhoudingsvraagstuk dat nu bij de Rijksfondsen wordt neergelegd. Bij de huidige activiteiten en zeker bij meer activiteiten horen meer organisatorische taken en zijn er meer mensen in dienst nodig om verkapte dienstverbanden met zzp'ers te voorkomen. Voorheen is er onrealistisch begroot, daar komt nu verandering in. Dit past bij de voorwaarden die worden gesteld door zowel het Rijk, de provincie als de gemeenten ten aanzien van Fair Practice. De Rijksfondsen zijn hier explicieter in en dat geeft ook de ruimte om een andere verhouding in kosten te begroten. Bij provincie en gemeente liggen de budgetten vaster. Er is wel de wens om Fair Practice door te voeren, maar de vraag blijft daarbij om hetzelfde aanbod te realiseren binnen het budget (er is weinig tot geen ruimte voor hogere subsidies/andere verhoudingen).

### **Beschikbare expertise**

Voor het vastleggen van de praktische zaken van het in dienstnemen heeft het productiehuis een extern bureau in de hand genomen – dit zijn werkafspraken over het inzetten van vakantiedagen, verloven, functioneringscycli. Daarmee is een eerste stap gezet in het HR-beleid dat past bij de *code Fair Practice*. Ook voor de salarisadministratie heeft de organisatie een “volledig pakket” afgesloten. Er is een partij die alle salarissen verwerkt, maar ook alle zaken rondom de Wet verbetering Poortwachter regelt als een werknemer ziek is.

Ook de Raad van Toezicht heeft een bepalende rol gehad in de transitie. Bij het startpunt is expliciet een nieuw lid aangesteld met kennis van HR en personeelsbeleid. Een betrokken persoon met de juiste ervaring en kennis over wetgeving heeft erg geholpen.

Wat nu ontbreekt, is vastleggen wat de werkcultuur wordt: *hoe werken wij met elkaar?* Gesprekken over ontwikkeling of wat een werknemer nodig heeft, worden niet of in geringe mate gehouden met zzp'ers. Dit is nieuw voor de organisatie. Als directeur horen deze organisatorische activiteiten waaronder het contact met werknemers steeds meer tot het takenpakket. Terwijl dit niet per se de kernkwaliteiten hoeven te zijn. Idealiter wordt de functie opgesplitst en belegd bij iemand met de geschikte expertise. Deze persoon zou ook het personeelsbeleid meer handen en voeten kunnen geven. Dat begint bij het helder maken van de verwachtingen over en weer tijdens het wervings- en selectieproces tot en met een vinger aan de pols wat betreft de noden en wensen van het personeel in loondienst.

### **Meerkosten bij in dienstneming**

In het analysekader hieronder hebben we de meerkosten van indienstneming van de ZZP'ers berekend via een 'gap-analyse': een vergelijking tussen de bestaande (IST) en een (mogelijk) toekomstige situatie (SOLL). Deze meerkosten zijn opgesplitst in drie categorieën: wettelijke (primaire) kosten (als salaris), secundaire kosten

(als loonadministratie) en indirecte (vrijwillige) kosten (als opleidingsbudget). In bijlage 2 is een verantwoording opgenomen hoe we tot deze meerkosten zijn gekomen. We hebben hierbij een aantal vertaalslagen en aannames gedaan.

Het productiehuis kent in zowel 2022 als 2023 wisselingen in aantal fte in loondienst gedurende het jaar. Daarnaast maakt de context van het werk - veel wisselende projecten met wisselende functies - het ingewikkeld om de activiteitenlasten van het personeel terug te beredeneren naar het aantal fte. Voor de berekening van de meerkosten bij in dienstneming gaan wij uit van de volgende uitspraak van het productiehuis:

*“Omschakeling van tarieven naar loondienst ging budgetneutraal. Kanttekening daarbij is dat het huidige arbeidsvoorwaardenpakket vrij sober is”.*

Daarnaast maken wij de inschatting van 5 fte in totaal voor de wettelijke verplichtingen en secundaire arbeidsvoorwaarden. Dat betekent dat het productiehuis 136.260 euro aan meerkosten heeft bij de in

Meerkosten Productiehuis					
Totale jaaronzet 2022: €452.361					
		IST (situatie 2022) totaal in €	Toelichting	SOLL (indienstneming medewerkers) in €	Toelichting
Wettelijk	Salariskosten: bestaat uit €59.545 aan beheerslasten en € 232.594 aan activiteitenlasten		Het productiehuis is niet CAO gebonden, maar 'kijkt met een schuin oog' naar CAO kunsteducatie.		bij het indienstneming van 5 fte (obv budget neutrale overgang)
	gemiddeld bedroeg aantal werknemers in 2022 0,7 fte.	€ 292.139,00		€ 300.000,00	
	sociale premies (volksverzekeringen, Premies Ziektewet, Werkloosheidswet (WW), en Wet Inkomen en Arbeid (WIA))	€ 7.407,00		€ 60.000,00	20%
	Inhuur (van zzp'ers, freelancers c.s.)				
(onvermijdelijke) secundaire kosten	Loonadministratie	€ 499,00	Onder post overige kosten op de begroting zijn salarisadministratie en verzuimverzekering samen	€ 1.250,00	250 per werknemer
	transitiekosten			€ 1.200,00	1/3 maandsalaris per volledig jaar nieuwe
	verzuimverzekering en arbo		zie toelichting 'loonadministratie'	€ 15.000,00	5% van salaris per werknemer. Ten behoeve van werknemers is aansluiting bij een Arbodienst en het (laten) maken van een risico inventarisatie & evaluatie (RI&E) wettelijk verplicht.
	HRM (werving & selectie, arbeidsvoorwaarden, functioneren en beoordelen)	€ 4.545,00		€ 6.000,00	2,5% van totaal salaris
vrijwillige' posten	pensioenkosten		Op moment van spreken is dit nog niet vastgelegd	€ 47.400,00	aangesloten bij PFZW. Premie: 25,8%, waarvan 10,036% bij de werknemer.
	Opleidingsbudget		Op moment van spreken is dit nog niet vastgelegd	€ 5.000,00	€1000 per fte per jaar
	onkostenvergoedingen		Op moment van spreken is dit nog niet vastgelegd	€ 5.000,00	€1000 p.p. per jaar
Totaal		€ 304.590,00		€ 440.850,00	



dienstneming van een volledig team inclusief wettelijke verplichtingen en secundaire arbeidsvoorwaarden voor goed werkgeverschap.

### **Afwegingen en belemmeringen indienstneming**

Het aanbieden van loondienstcontracten heeft in de praktijk geleid tot lastige gesprekken. Veel zzp'ers zijn zich onvoldoende bewust van de eigen verantwoordelijkheid om een deel van de gage te reserveren voor verzekeringen, appeltje voor de dorst, etc. Zonder deze reserveringen lijkt het aangeboden loon – het bedrag dat maandelijks wordt gestort - erg mager in vergelijking met de zzp-tarieven. Ook bij zzp'ers is een verandering in mentaliteit nodig voor een gezonde organisatiestructuur zonder verkapte dienstverbanden.

# Casusbeschrijving poppodium

## Branche

Poppodium

## Ambitie

Het poppodium wil een breed programma aanbieden voor een breed publiek (ruim 200.000). Het kiest daarbij niet voor de grootste gemene deler, maar eerder voor een opeenstapeling van speciale programma's voor uiteenlopende doelgroepen. Tevens positioneert het zichzelf als hét poppodium van de regio en als een sterke teamspeler in de cultuursector. Als 'grote zus' of 'grote broer' zegt het een verantwoordelijkheid te hebben naar de keten van podia en popinitiatieven in de stad op het gebied van talentontwikkeling.

## Casus

Zoals bij veel poppodia ondervindt de organisatie knelpunten bij het vinden van voldoende technisch en ondersteunend personeel. De vraag is of en hoe zij in dienstverband kunnen werken, ondanks zorgen over de begroting en een onregelmatige vraag naar arbeid.

## Organisatieontwikkeling

Het poppodium is een open, platte organisatie met een heldere structuur en duidelijke afbakening van verantwoordelijkheden. De leiding is in handen van de directeur-bestuurder en er is een Raad van Toezicht. Het poppodium heeft een kleine staf met als kerntaken: directievoering, financiën, programmering, strategie & partnerships, P&O, PR & marketing, productie & techniek, horeca en bedrijfsbureau.

Het poppodium heeft niet de behoefte meer mensen in dienst te nemen. Wel is het zo dat het voor de organisatie door nieuwe wetgeving en fiscale veranderingen moeilijker wordt mensen te blijven inhuren. De beschikbaarheid van zzp'ers licht/geluid en productie is sinds corona weer toegenomen. Deze zzp'ers werken voor verschillende podia en festivals en willen dat ook in de toekomst zo blijven doen.

## Inkomsten en uitgaven

Het poppodium heeft een professionele bedrijfsvoering en de organisatie heeft financieel en personeel incasservermogen. Ruim zeventig procent van de inkomsten wordt zelf verdiend, grotendeels door middel van de recette en horeca, maar die zelfredzaamheid heeft als nadeel dat de inkomsten conjunctuurgevoelig zijn. In tijden van recessie kunnen de bezoekersaantallen dalen en daarmee publieks- en horeca-inkomsten.

Geregeld worden de ruimtes van het poppodium verhuurd ten behoeve van eenmalige evenementen van andere partijen. De verhuurmogelijkheden zijn belangrijk, maar blijven ondergeschikt aan de kerntaak als concert- en nachtpodium.

#### Totaal inkomsten 2022: € 6.020.341

Soort inkomsten	Percentage
Exploitatiesubsidie	25%
Publieksinkomsten	40%
horeca	23%
Overig	12%

#### Totaal kosten 2022: € 5.673.980

Kostensoort	Percentage	Opmerkingen
Personeel	39%	Personeel en inhuur
Huisvesting	9%	
Programmering	37%	Bestaat voor grootste deel uit gages voor popmuzikanten en crew
Overig	15%	

## Goed werkgeverschap

Het poppodium is een zeer ervaren werkgever van ongeveer 30 mensen. Het hanteert de volgende uitgangspunten:

- ① De medewerkers in dienst worden betaald conform de Cao Nederlandse Poppodia en -Festivals en het poppodium onderschrijft de intenties en uitgangspunten van de Fair Practice Code.
- ① Sinds 2022 past het poppodium dezelfde jaarlijkse indexering vanuit de Cao Poppodia en -Festivals toe voor zowel de salarissen van de vaste medewerkers als voor de zzp-tarieven.
- ① De tarieven voor zzp'ers zijn gebaseerd op de beloning volgens de bruto cao-lonen met een vast opslagpercentage en de tarieven staan vast.
- ① Het poppodium is aangesloten bij het Pensioenfonds Zorg en Welzijn.
- ① Het podium heeft de keuze gemaakt om de medewerkers van de meeste bedrijfsonderdelen in dienst te nemen, degenen die dat nog niet zijn krijgen daarvoor een WAB-aanbod. En een ander deel van het bedrijf wordt geheel zzp.
- ① Het poppodium heeft eens in de zoveel tijd behoefte aan deskundig advies en vindt dat bij de brancheorganisatie VNPF of bij een Arbeidsrechtjurist.

## Meerkosten bij indienstneming

In het analysekader hieronder hebben we de meerkosten van indienstneming van de ZZP'ers berekend via een 'gap-analyse': een vergelijking tussen de bestaande (IST) en een (mogelijk) toekomstige situatie (SOLL). Deze

meerkosten zijn opgesplitst in drie categorieën: wettelijke (primaire) kosten (als salaris), secundaire kosten (als loonadministratie) en indirecte (vrijwillige) kosten (als opleidingsbudget). In bijlage 2 is een verantwoording opgenomen hoe we tot deze meerkosten zijn gekomen. We hebben hierbij een aantal vertaalslagen en aannames gedaan.

Uitgaande van de situatie in 2022 bij het poppodium en de doorrekening op basis van de door ons als vertrekpunt genomen percentages komt de stichting een bedrag van minimaal € 205.053 per jaar tekort wanneer personeel in dienst zou worden genomen.<sup>9</sup>

<b>Meerkosten' organisatie poppodium</b>					
Totale jaarmzet 2022: €6.020.341					
		IST (situatie 2022) totaal in €	Toelichting	SOLL (indienstneming medewerkers) in €	Toelichting
<b>Wettelijk</b>	'salariskosten'	1.011.169	Bij de stichting waren in 2022 gemiddeld 25 (21,9 fte) personeelsleden werkzaam	1.319.319	Bovenop salariskosten IST komt €308150 (8,93 fte die in dienst komt; incl vakantietoeslag 8%)
	sociale premies (volksverzekeringen, Premies Ziektewet, Werkloosheidswet (WW), en Wet Inkomen en Arbeid (WIA))	146.917		263.863	20%
	Inhuur (71 medewerkers; 8,93 fte)	396.270	Hierbij is payroll / externe bedrijven (schoonmaak / security) buiten beschouwing gelaten, omdat dat formeel geen zzp-ers zijn.		
<b>(onvermijdelijke) secundaire kosten</b>	Loonadministratie	8.250		24000	250 per werknemer
	transitiekosten		niet apart opgenomen	7133	1/3 maandsalaris per volledig jaar nieuwe werknemers
	verzuimverzekering en arbo	11.488		65.966	5% van salaris per werknemer. Ten behoeve van werknemers is aansluiting bij een Arbo-dienst en het (laten) maken van een risico inventarisatie & evaluatie (RI&E) wettelijk verplicht. 2,5% van totaal salaris
	HRM (werving & selectie, arbeidsvoorwaarden, functioneren en beoordelen)	37.371		32982	
<b>vrijwillige' posten</b>	pensioenkosten	126.082	aangesloten bij PFZW. Premie: 25,8%, waarvan 10,036% bij de werknemer.	199.672	aangesloten bij PFZW. Premie: 25,8%, waarvan 10,036% bij de werknemer.
	Opleidingsbudget	4.599		31000	€1000 per fte
	onkostenvergoedingen	27.754		31000	€1000 per fte
		€ 1.769.900		€ 1.974.935	

## Afwegingen en belemmeringen indienstneming

Met betrekking tot podiumtechniek zijn de eerste medewerkers voor licht en geluid in dienst en de rest wordt als zzp'er ingehuurd. Dat werkt naar ieders tevredenheid. Wanneer hetzelfde aantal fte dat nu als zzp wordt ingehuurd in dienst zou moeten komen, zou dat duurder uitvallen (zie tabel hierboven). Dit is mede dankzij het hoge aantal zzp'ers dat ingehuurd wordt voor een beperkt aantal uur. Indienstneming zou een flinke uitbreiding van het personeelsbestand betekenen. De hogere kosten zouden ten koste gaan van de omvang

<sup>9</sup> Gezien het relatief hoge aantal ZZP'ers die samen zo'n 9 fte vormen, is er in deze casus voor gekozen onkostenvergoeding niet per werknemer, maar per fte te rekenen.

van het programma dat het poppodium aanbiedt. De groep waar het om gaat (techniek en productie) werkt ook voor vele andere podia en festivals en de individuele expertise is vaak gekoppeld aan een specifiek muziekgenre of onderdelen van een show en de gebruikte techniek. De groep van beschikbare zzp'ers is in omvang nu voldoende groot om uit te putten zonder in concurrentie met andere podia te komen.

De stagemanager is de baas en die geeft de techniek instructies. Daarmee is de zzp'er niet volledig vrij in de uitvoering (wat volgens regelgeving wel zou moeten), maar de zzp'er is wel vrij in de wijze waarop hij of zij de eigen taak uitvoert. Het poppodium merkt dat zzp'ers zich zorgen maken, omdat de zelfstandigenaftrek afneemt en er een verplichting komt voor zzp'ers om een arbeidsongeschiktheidsverzekering af te sluiten. Daarmee wordt het voor de zzp'er duurder wat, zo verwacht het poppodium, de groep technici niet zal afschrikken. Die willen zzp'er blijven zodat zij vanuit eigen expertise voor verschillende podia en festivals kunnen werken. Wel kan er een roep om hogere tarieven ontstaan.

De horeca bij het poppodium bestaat vooral uit oproepkrachten (11 FTE, 40 medewerkers), die elk jaar een WAB- aanbod krijgen, waar nog nooit iemand gebruik van heeft gemaakt. Toch moet dat aanbod gedaan worden, want vanaf 1-1-2020 moet de werkgever een medewerker die werkzaam is op een oproepovereenkomst waarvan 12 maanden zijn verstreken, een schriftelijk aanbod voor een vaste arbeidsomvang doen. Het aanbod moet ten minste gelijk zijn aan het gemiddeld aantal gewerkte uren in de laatste 12 maanden.

Door wet- en regelgeving (wet DBA) wordt de flexibiliteit voor het poppodium kleiner. Zoals met het WAB- aanbod dat verplicht is, maar waar nooit op in wordt gegaan. Het is ook niet zo gek, want zzp'ers kiezen bewust voor het zzp'er zijn. De poppodia vormen een flexibele sector, wat bijvoorbeeld blijkt uit de zomersluiting in het festivalseizoen. De uitvoering van de wet past daar niet bij. De wetgeving zou meer rekening moeten houden met deze behoefte en wensen. En als dat niet gebeurt, dan moet een podium overgegaan op oproepovereenkomsten voor de techniek, en dan kom je in concurrentie met andere podia. De wet DBA sluit dus niet aan bij de praktijk en bij de beroepsgroep.

Voor backstage en show is payrolling geen alternatief. In de horeca heeft het poppodium het wel overwogen, maar uiteindelijk niet gedaan. Wel maakt het poppodium bij krapte in de horecabezetting gebruik van uitzendbureau *Local Heroes*.

### **Opties verzilveren**

Het poppodium heeft wel eens overwogen om tot een groot uitzendbureau voor technici in de popsector te komen (professionals stage en technici licht en geluid) of een verloningsbureau, maar die zouden noodgrepen zijn. Beide alternatieven voldoen niet aan de specifieke eigen relaties die nodig zijn en bestaan tussen een podium en een inhuurkracht.

# Casusbeschrijving muziekschool

## Branche

Cultuureducatie (muziekschool)

## ambitie

Het centrum voor kunst en cultuur in casu werkt met een team van professionals aan een breed aanbod van cursussen, workshops en projecten in muziek, dans, beeldende kunst, theater en musical. Het werkt voor zowel scholen als particulieren, voor alle leeftijdsgroepen. Waar mogelijk ondersteunt de organisatie het amateurveld.

## Organisatieontwikkeling





De organisatie (ontstaan uit een aantal privaat opgerichte muziekscholen) is sinds 2012 een coöperatieve vereniging. Het bestaat uit twee onderdelen:

1. ongesubsidieerde lessen aan kinderen en volwassenen (zo'n 1000 cursisten per jaar);
2. een cultuureducatie-afdeling voor het basis-, voortgezet en middelbaar beroepsonderwijs.

Tussen beide 'afdelingen', de Z.Z.P.-tak met haar ongesubsidieerde lessen en de gedeeltelijk gesubsidieerde afdeling cultuureducatie vindt kruisbestuiving plaats.

De docenten, die de leden van de vereniging zijn, werken voor eigen rekening en risico als zelfstandig ondernemer in een hecht collectief. De cursisten zijn de opdrachtgevers van de circa 45 zelfstandige docenten in de coöperatie. De ALV (dat dus bestaat uit de docenten) heeft een huishoudelijk reglement vastgesteld en een vijfkoppig bestuur gekozen (bestuursmodel conform Governance Code Cultuur).

Het bestuur heeft de uitvoering van de werkzaamheden gedelegeerd aan een team van 5 medewerkers (kantoorpersoneel, 2,7 FTE). Het gaat om de volgende functies:

 Algemeen directeur	0,7 Fte
 Controller	0,4 Fte
 Educatie manager	0,5 Fte
 Projectadministratie	0,5 Fte
 Cursusadministratie	0,6 Fte

De bovenste 4 medewerkers zijn niet in loondienst, maar verrichten deze werkzaamheden als ZZP'er op basis van een overeenkomst van opdracht. De medewerker cursusadministratie wordt extern ingehuurd.

## Inkomsten en uitgaven

### Totaal inkomsten 2022

	Bedrag (in €)	Percentage
Subsidie gemeente	468.344,00	59%
Omzet bijdrage docenten	108.731,58	14%
Projecten	213.732,99	27%

De gemeentelijke subsidie is gebaseerd op een tegemoetkoming voor huur en daarnaast overheadkosten die worden toegekend aan de ZZP'ers op basis van €17,15 ex btw per gewerkt uur.

### Totaal kosten 2022

	Bedrag (in €)	Percentage
Personeel	271.920,36*	33%
Huisvesting	274.447,90	33%
Projectkosten	189.488,21	23%
Overig	17.023,18	2%
Uitzonderlijke opbrengsten en kosten	20.419,32	2%
Kantoorkosten	54.871,09	7%

\* Volgens de organisatie is dit bedrag niet waarheidsgetrouw omdat er maar een fractie is gefactureerd

## Goed werkgeverschap

Een externe partij onderzoekt momenteel de mogelijkheden van het indienstnemen van het kantoorpersoneel en welke organisatievorm - nieuwe stichting, in dienst van de coöperatie of onderdeel van een andere organisatie - daarbij past. Een andere optie is dat de organisatie samensmelt met de lokale bibliotheek en dat het kantoorpersoneel in dienst komt bij de stichting bibliotheek. Momenteel kan de muziekschool de risico's van het indienstnemen van werknemers zelf niet dragen.

## Meerkosten bij indienstneming

Uitgaande van de situatie in 2022 bij de muziekschool en de doorrekening op basis van de door ons als vertrekpunt genomen percentages komt de stichting een bedrag van minimaal € 161.962 per jaar tekort wanneer personeel in dienst zou worden genomen.<sup>10</sup>

Meerkosten' organisatie centrum voor kunst- en cultuureducatie					
Totale jaaromzet 2022: €518.600					
		IST (situatie 2022) totaal in €	Toelichting	SOLL (indienstneming medewerkers) in €	Toelichting
Wettelijk	'salariskosten'	nvt		€ 366.689,00	ondersteuning (2,7 fte): €208.639 + docenten (4,3 fte, schaal 7 of 8) 198.445
	sociale premies (volksverzekeringen, Premies Ziektewet, Werkloosheidswet (WW), en Wet Inkomen en Arbeid (WIA))			€ 73.337,80	20% sociale premies
	Inhuur	398.939	kantoorpersoneel: €271.000; docenten (die zelf factureren aan cursisten, dus feitelijk geen inhuur): €127.939		
(onvermijdelijke) secundaire kosten	Loonadministratie			€ 11.250,00	250 per werknemer
	transitiekosten			€ 10.185,81	1/3 maandsalaris per volledig jaar nieuwe
	verzuimverzekering en arbo			€ 18.334,45	5% van salaris per werknemer. Ten behoeve van werknemers is aansluiting bij een Arbo-dienst en het (laten) maken van een risico inventarisatie & evaluatie (RI&E) wettelijk verplicht.
	HRM (werving & selectie, arbeidsvoorwaarden, functioneren en beoordelen)			€ 9.167,23	2,5% van de omzet
vrijwillige' posten	pensioenkosten			€ 57.936,86	aangesloten bij PFZW. Premie: 25,8%, waarvan 10,036% bij de werknemer.
	Opleidingsbudget			€ 7.000,00	€1000 per fte
	onkostenvergoedingen			€ 7.000,00	€1000 per fte
		€ 398.939,00		€ 560.901,14	

## Afwegingen en belemmeringen indienstneming

De organisatie acht het in dienst nemen van kantoorpersoneel haalbaar, maar de muziekdocenten op korte termijn niet. Men loopt tegen een aantal knelpunten aan:

- 🕒 De CAO kunsteducatie kan formeel niet worden gevolgd;
- 🕒 De organisatie kan in het huidige systeem de lasten van ziekte niet dragen;
- 🕒 Bij groter wordende organisatie komen ook grotere HR kosten;

<sup>10</sup> Gezien het relatief hoge aantal ZZP'ers die samen zo'n 7 fte vormen, is er in deze casus voor gekozen onkostenvergoeding niet per werknemer, maar per fte te rekenen.



## Opties verzilveren

Eventuele indienstneming vraagt volgens de organisatie meer geld en/of een minder strikte CAO. De volgende zaken zijn nodig bij een haalbare CAO bij muziekdocenten:

- ③ Vastgelegde tarieven, zodat de prijsconcurrentie tussen scholen verdwijnt.
- ③ Een lagere pensioenbijdrage van de werkgever (nu 26,3% volgens het pensioenreglement van Pensioenfonds Zorg en Welzijn). Dat maakt het voor werkgever makkelijker om aan te sluiten bij een CAO.
- ③ Een ziekteverzuimverzekering.

## 4 Belemmeringen indienstneming

We onderscheiden op basis van ons onderzoek drie type belemmeringen:

1. Financieel
2. Organisatorisch
3. Juridisch

### Financiële belemmeringen

Mensen in dienst nemen betekent een andere risicoverdeling: deze verschuift van de zzp'er naar de werkgever.

- ⦿ Als een werknemer uitvalt binnen zijn/haar contracttijd moet hij wel worden doorbetaald. Een werkgever kan hiervoor verzekeringen afsluiten, maar de kosten daarvan kunnen een financiële belemmering zijn. Bovendien ontbreekt bij bestuursleden of kartrekkers binnen een organisatie vaak de kennis over ontslagprocedures en bijbehorende kosten.
- ⦿ Bij ontslag van een werknemer, bijvoorbeeld als gevolg van inhoudelijke wijzigingen of afschaling van productie is de werkgever verplicht een ontslag- en transitievergoeding te betalen. In een opdrachtrelatie komen de risico's voor rekening van de zzp'er.
- ⦿ Er is niet altijd ruimte in subsidieaanvragen voorzieningen als HRM, pensioen en scholing in de projectbegroting op te nemen. Bijvoorbeeld omdat er geen ruimte is in het subsidiekader (omdat overhead niet ondersteund wordt).
- ⦿ Het dekkingsplan bij aanvang van een programma of project is vaak nog afhankelijk van lopende aanvragen voor private fondsen en partners. Door de onzekerheid over toekenning is het risico te groot om mensen in dienst te nemen.
- ⦿ Het volgen van de codes die in de sector zijn opgesteld is belangrijk voor goed werkgeverschap, maar daarvoor ontbreekt nu vaak budget. Een voorbeeld is budget voor HR-beleid.

### Organisatorische belemmeringen

- ⦿ Zzp'ers kiezen vaak bewust voor een opdrachtrelatie en willen niet in loondienst, dus zij zullen soms ook verleid moeten worden door instellingen. ZZP'ers zijn gesteld op hun flexibiliteit/autonomie en hebben diverse (fiscale) voordelen bij het zelfstandig zijn als de zelfstandigenaftrek (ZA)<sup>11</sup>, maar ook andere afschrijvingen.
- ⦿ De wet DBA (Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties) is geïntroduceerd in 2016 om het nodige te veranderen aan arbeidsrelaties, maar dat is niet gelukt. Met het Wetsvoorstel Verduidelijking

---

<sup>11</sup> Aangekend moet worden dat de zelfstandigenaftrek (ZA) wordt afgebouwd, waardoor dit voordeel aan het verdampen is. Ook wordt een arbeidsongeschiktheidsverzekering verplicht voor ZZP'ers.

beoordeling arbeidsrelaties probeert de regering dat alsnog te doen maar dit is nog omgeven met onzekerheid.

- ③ De overgang naar indienstneming vraagt meer kennis over de plichten voor een werkgever en de rechten van een werknemer. Bijvoorbeeld over Arbowetgeving en een veilige werkomgeving, maar ook over functioneren, beoordelen en de ontwikkeling van werknemers (HR).
- ③ Bij directieleden/initiatiefnemers bestaat de angst soms dat het voor werknemers (voormalig zzp'ers) een 'gewone baan' zou worden waarbij het ondernemerschap dat in de prille fase van een organisatie nodig is, verdwijnt.
- ③ (Salaris)administratie is bij de overgang naar werkgeverschap een nieuw onderdeel voor organisaties, dat vaak uitbesteed wordt. Een gebrek aan ervaring hiermee (in eigen beheer, dan wel uitbesteed) werpt een drempel op.
- ③ Onwetendheid en onzekerheid over welke verzekeringen een werkgever het beste kan afsluiten voor haar werknemers werpt een drempel op.
- ③ Risicomanagement verandert door de verschuiving van risico's van de zzp'er naar de organisatie.

## Juridische belemmeringen

De vraag hoe je het werkgeverschap juridisch inricht weerhoudt organisaties soms de stap naar het werkgeverschap te zetten. Organisaties die nog geen werkgever zijn overzien niet de (juridische) verantwoordelijkheid. Dit spitst zich vooral toe op het volgende:

- ③ De wetgever beperkt de mogelijkheden om opvolgend tijdelijke contracten aan te bieden. Door voorgestelde nieuwe wetgeving kan mogelijk na drie aaneengesloten tijdelijke contracten bij dezelfde werkgever, pas na vijf jaar een nieuw contract worden gegeven in plaats van nu na zes maanden. Presentatie instellingen hebben bijvoorbeeld grote behoefte aan meer ruimte voor tijdelijke contracten dan de wet biedt.
- ③ Bij werknemers die van buiten EU-unie afkomstig zijn, is het afhankelijk van de inhoud van de verblijfsvergunning of een arbeidscontract kan worden afgesloten.
- ③ De werkgever moet rekening houden met kosten van een transitievergoeding. Bij ontslag moeten werkgevers zich ook breder verhouden tot het ontslagrecht, met de daarin vastgestelde ontslaggronden. Veel organisaties hebben nog weinig ervaring met de mogelijkheden en onmogelijkheden rond ontslag, vooral bij variabele arbeidsinzet en onzekere inkomsten.

# 5 Handvatten voor goed werkgeverschap

## 5.1 Aandachtspunten voor werkgeverschap

Een keuze voor in dienst nemen betekent een meer duurzame relatie tussen een organisatie en werknemer. Dit werkt door in de loyaliteit tussen organisatie en werknemers en de betrokkenheid bij en kennisopbouw van werknemers binnen de organisatie. Dit leidt tot stabiliteit in de organisatie. Het optuigen van (goed) werkgeverschap behelst voor kleine(re) organisaties echter veel meer en is complexer dan louter een arbeidsovereenkomst met personeel aangaan. Werkgever worden, wat in sommige deelsectoren niet de norm is, betekent vaak een transitie van projectorganisatie naar een solide instelling. Waar eerst projecten en activiteiten leidend zijn en daar de projectfinanciering en inkomsten uit voortvloeien, staan bij het werkgeverschap ook de organisatiekosten centraal en moet de financiering daarbij aansluiten in de vorm van meerjarige financiering (als basis).

### Aandachtspunten voor culturele instellingen

Uit ons onderzoek blijkt wel dat er meer bij werkgeverschap komt kijken dan het realiseren van de 12 stappen uit hoofdstuk 2 en dat zijn zowel wettelijke als niet-wettelijke voorwaarden en inspanningen. Daaruit voort komen de volgende aandachtspunten voor culturele instellingen:

- 🕒 Zoek voortdurend een goede balans tussen het najagen van de artistieke visie en het streng zijn op zakelijke consequenties. (Goed) werkgever zijn vermindert de flexibiliteit ten aanzien van de bemensing.
- 🕒 Bij de vraag *wie* organisaties als eerste in dienst zouden moeten nemen werd gepleit voor niet alleen een artistiek medewerker, maar zeker ook een zakelijk medewerker.
- 🕒 Neem een heldere positie in wat voor werkgever je wil zijn. Wat voor bedrijfscultuur sta je voor en hoe verhoud je je tot de verschillende codes: governance (welke bestuursvorm is passend?), 'diversiteit en inclusie' en Fair Practice.
- 🕒 Bij gedeeltelijke toekenning van een subsidieaanvraag zou een instelling zich moeten afvragen of de voorgenomen activiteiten, en de daarvoor benodigde bedrijfsvoering, nog haalbaar is bij het toepassen van fair practice.
- 🕒 Zorg voor randvoorwaarden die de gewenste flexibiliteit borgen voor zowel werknemer als werkgever, maar ook voor een soepele intrede van personeel met betrekking tot het 'werken in lijn' en goede onderlinge gezagsverhouding. Denk aan praktische zaken als een werkplek, voortgangsgesprekken en de positie binnen de organisatie
- 🕒 Instellingen zouden nu al meer met elkaar om de tafel kunnen: ervaringen uitwisselen rond HRM en de inzet van contractvormen en de voor- en nadelen van instrumenten voor het dekken van financiële risico's zoals een verzuimverzekering of een uitzendbureau.

## Aandachtspunten voor subsidieverstrekkers en brancheverenigingen

- ③ Jonge organisaties hebben enige financiële beweegruimte nodig bij het aangaan van de verantwoordelijkheden voor het werkgeverschap.
- ③ We zien een sterke scheiding van verantwoordelijkheden tussen gemeenten en instellingen: gemeenten bemoeien zich nagenoeg niet met de exploitatie en de organisatie van goed werkgeverschap. Goed werkgeverschap wordt als basis/vertrekpunt beschouwd. Van belang is het gesprek tussen subsidieverstrekker en de ontvanger over de verantwoordelijkheidsverdeling hierin te blijven voeren.
- ③ Subsidieverstrekkers zouden zich goed rekenschap moeten geven van de gevolgen voor instellingen van het slechts deels honoreren van een subsidieverzoek.
- ③ Vertaling van de (verplichte) gedragscodes van de sector naar werkgeverschap. Niet alle codes zijn uitgewerkt zodat het (kleine) organisaties onvoldoende handvatten biedt. Als voorbeeld: in de Fair Practice Code is opgenomen dat betaling van medewerkers, indien er geen cao is, 'redelijk en eerlijk' geschiedt, zonder dat dit is gedefinieerd. Hierin is wel deels voorzien door de bepaling van staatssecretaris Uslu dat aangesloten moet worden bij cao's en honorariumrichtlijnen uit aanpalende sectoren.

## 5.2 Opties voor instellingen

- ③ Als de stap naar werkgeverschap door instellingen als te groot wordt ervaren is verloning via een extern bureau (payroll) een interessante optie. Je besteedt dan werkgeverstaken uit. De uitbetaling door het bureau is inclusief verzekeringen, pensioenvoorzieningen en alle verplichte afdrachten. Wel is het zo dat ook verloning leidt tot vaste contracten. Conform wetgeving ben je na drie jaar tijdelijke contracten verplicht iemand een vast aantal uren te bieden en dat is ook een formeel dienstverband.
- ③ Van tijd tot tijd bieden diverse fondsen HR-voucherregelingen aan zodat er HR-kennis kan worden ingekocht. De respondenten zijn positief over deze regelingen, hoewel ze niet altijd voor iedereen toegankelijk zijn, bijvoorbeeld omdat meerjarige exploitatiesubsidie een voorwaarde is.
- ③ Ook werd er gepleit dat branches de ondersteuning voor werkgeversvraagstukken uitbreiden of centraliseren. Sommige brancheorganisaties, zoals Cultuurconnectie (de brancheorganisatie voor cultuureducatie, amateurkunst en volksuniversiteitswerk) voorzien hierin, maar dit geldt niet voor alle sectoren.
- ③ Een andere optie is shared service centers: een (semi-)autonome eenheid die verantwoordelijk is voor de afhandeling van een aantal operationele taken (bijvoorbeeld schoonmaak, HR of inkoop). Zo heeft Eurosonic Noorderslag (ESNS) gecombineerd werkgeverschap opgepakt met MOJO. Een ander voorbeeld is één HRM-functionaris voor 10 instellingen. Het poppodium heeft wel eens overwogen om tot een groot uitzendbureau voor technici in de popsector te komen (professionals stage en technici licht en geluid).

- ③ Zonder het in een service center te gieten kunnen instellingen gezamenlijk inkopen/organiseren van zakelijke dienstverlening om de kosten per organisatie te verlagen.
- ③ In onder meer de cao Toneel en Dans, en de loonrichtlijn presentatie instellingen zijn zogenaamde zzp-toeslagen opgenomen. Dit betekent doorgaans dat wanneer een zzp'er soortgelijke werkzaamheden verricht als iemand in loondienst, hij/zij bovenop het (omgerekende) uurloon een opslag moet krijgen. Dit zorgt voor een rem op het werken met ZZP'ers ten gunste van indienstneming, maar maakt het werken als ZZP'er ook aantrekkelijk. Van belang is de voorwaarden van werk in loondienst voor de werkende in beeld te brengen, en mogelijk te verbeteren.
- ③ Zzp'ers willen lang niet altijd in dienst (zoals kunstenaars die hun studiopraktijk combineren met op-, afbouw- en productiewerkzaamheden), maar de werkverleners / opdrachtgevers zouden wel actiever aan de slag kunnen met het tegengaan van schijnzelfstandigheid. Ze kunnen beginnen met beter zicht krijgen op de wensen van de van zzp'ers die zij inhuren.

# Bijlage 1 Onderzoeksvragen

- ① In welke mate zijn er (directe en indirecte) meerkosten voor organisaties verbonden aan werk in dienstverband ten opzichte van de inzet van zzp'ers?<sup>12</sup>
- ① Wat is de omvang van deze meerkosten en wat betekent die in relatie tot de organisatie en de exploitatie?
- ① Welke eventuele andere bezwaren en zorgen leven er bij organisaties bij werk in dienstverband ten opzichte van de inzet van zzp'ers?
- ① Welke opties zijn er om deze kosten en risico's een plek te geven in de administratieve en financiële bedrijfsvoering van organisaties?
- ① Welke opties zijn er om eventuele andere bezwaren en zorgen weg te nemen?
- ① In hoeverre wordt het verzilveren van deze opties positief of negatief beïnvloed door de financieringsmix, financieringsvoorwaarden of andere oorzaken?

---

<sup>12</sup> Bij het formuleren van de onderzoeksvragen baseren wij ons op het offerteverzoek. Dat verzoek betreft het in beeld brengen van meerkosten vanuit de voorstelbare aanname dat werkgeverschap voor een organisatie tot hogere kosten leidt dan opdrachtgeverschap. Er zou in beginsel echter ook sprake kunnen zijn van baten. Bij meerkosten gaan we daarom uit van de kosten minus de eventuele baten.

## Bijlage 2 Verantwoording tabel (meer)kosten

Meerkosten' organisatie					
Totale jaarmzet 2022:					
		IST (situatie 2022) totaal in €	Toelichting	SOLL (indienstneming medewerkers) in €	Toelichting
Wettelijk	'salariskosten'				
	sociale premies (volksverzekeringen, werknemersverzekeringen)				
	Inhuur				
(onvermijdelijke) secundaire kosten	Loonadministratie				250 per werknemer
	transitiekosten				1/3 maandsalaris per volledig jaar nieuwe werknemers
	verzuimverzekering				5% van salaris per werknemer
	HRM (werving & selectie, arbeidsvoorwaarden, functioneren en beoordelen)				2,5% van totaal salaris
vrijwillige' posten	pensioenkosten				aangesloten bij PFZW. Premie: 25,8%, waarvan 10,036% bij de werknemer.
	Opleidingsbudget				€1000 per werknemer
	onkostenvergoedingen				€1000 p.p. per jaar

### Wettelijke faciliteiten

#### Salariskosten

- ☉ Vakantiegeld (8% van het brutoloon) is hier bij het huidige personeel zowel in de IST als in de SOLL situatie onderdeel van.
- ☉ Bij het (hypothetisch) in dienstnemen van zzp'ers (SOLL-situatie) hebben we betrokkenen ingeschaald in de salaristabel uit de betreffende cao. We hebben dit gedaan op basis van de functiematrix, waarna we zijn uitgegaan van de middelste schaal en de middelste periodiek.

#### Sociale premies<sup>13</sup>

- ☉ We zijn uitgegaan van een opslag van 20% ten opzichte van het salaris op basis van de opsomming in de tabel hieronder.
- ☉ Indien dit al in de salariskosten is verdisconteerd in de IST-situatie hebben we deze post leeg gelaten.

Sociale zekerheid	2023
Leegloop (werk/opdrachtloosheid) Awf hoog	7,64%
Ziekte/arbeidsongeschiktheid Aof kleine werkgevers	5,82%
Inkomensafhankelijke bijdrage Zvw	6,68%
Premie Werkhervattingskas	0,99%

<sup>13</sup> In de tabel noemen we voor de volledigheid de Volksverzekeringen. Deze zijn in mindere mate van belang omdat deze ook voor zelfstandige gelden. Het betreft dan Algemene Ouderdomswet (AOW), Algemene nabestaandenwet (Anw) en Wet langdurige zorg (WLZ, tot 2015 AWBZ).



Totaal	21,13%
--------	--------

### *Inhuur (IST-situatie)*

- ⦿ Bij de IST-situatie gaat het hier om het geheel aan loonkosten dat organisaties kwijt zijn aan inhuur (op basis van een bepaald tarief). Afhankelijk van de loonrichtlijn of cao zijn zowel sociale premies<sup>14</sup> als vakantiegeld hierin verdisconteerd.

## **Secundaire faciliteiten**

Deze kosten volgen onvermijdelijk uit het in dienstnemen.

### *Loonadministratie*

- ⦿ We zijn uitgegaan van €250 per werknemer per jaar, gebaseerd op 15 euro per loonstrook per maand en daarbovenop vaste (start)kosten.

### *Transitiekosten*

- ⦿ We gaan uit van 1/3 maandsalaris per volledig jaar nieuwe werknemers;
- ⦿ Als werkgever moet je rekening houden met mensen die vertrekken met een vaststellingsovereenkomst, dus daar zit het risico.
- ⦿ NB. Idealiter heeft een organisatie hier een algemene reserve voor.

### *Verzuimverzekering + arbo*

- ⦿ We gaan uit van 5% van het salaris per werknemer per jaar. Ten behoeve van werknemers is aansluiting bij een Arbo-dienst en het (laten) maken van een risico inventarisatie & evaluatie (RI&E) wettelijk verplicht.

### *HRM*

- ⦿ Wij zijn uitgegaan van 2,5% van de totale salarissom;
- ⦿ Hier valt onder: werving & selectie, opstellen arbeidsvoorwaarden, functioneren en beoordelen en eventueel strategisch advies aan management.

## **Vrijwillige, aanvullende faciliteiten**

### *Pensioenkosten*

- ⦿ Alle casusorganisaties zijn aangesloten bij Pensioenfonds Zorg en Welzijn. De standaard premie hiervoor is 25,8%, waarvan 10,036% bij de werknemer ligt. Blijft over: 15,8%

### *Opleidingsbudget*

<sup>14</sup> Premies Ziektewet, Werkloosheidswet (WW), en Wet Inkomens en Arbeid (WIA)

- ③ We gaan uit van €1000 per fte.
- ③ Uitgangspunt is dat je als werkgever verantwoordelijk bent opleidingen aan te bieden die ten goede komen aan het werk dat die persoon verricht. Zeker binnen een kleine organisatie is hier een brede behoefte, mede met het oog op een breed takenpakket.

#### *Onkostenvergoeding*

- ③ Denk aan reiskosten, thuiswerkvergoeding, maaltijdkosten, aanvragen VOG, kosten voor mobiele telefoon en laptop, maar ook een eventuele eindejaarsuitkering.
- ③ De €1000 p.p. per jaar die wij rekenen is op basis van een grove schatting, maar sluit ook aan bij de werkkostenregeling (WKR). Via deze regeling mag een werkgever onbelaste vergoedingen aan haar werknemers geven. Vanaf 2024 wordt de vrije ruimte in de WKR verruimd van 1,7% naar 1,92% tot een loonsom van € 400.000, wat neerkomt op een kleine € 8000. Ongeveer € 1000 per € 50.000 loonsom.

DSP-groep BV  
Van Diemenstraat 410  
1013 CR Amsterdam  
+31 (0)20 625 75 37

dsp@dsp-groep.nl  
KvK 33176766  
www.dsp-groep.nl

DSP-groep is een onafhankelijk bureau voor onderzoek, advies en management, gevestigd aan de IJ-oeveren in Amsterdam. Sinds de oprichting van het bureau in 1984 werken wij veelvuldig in opdracht van de overheid (ministeries, provincies en gemeenten), maar ook voor maatschappelijke organisaties op landelijk, regionaal of lokaal niveau. Het bureau bestaat uit 40 medewerkers en een groot aantal freelancers.

#### **Dienstverlening**

Onze inzet is vooral gericht op het ondersteunen van opdrachtgevers bij het aanpakken van complexe beleidsvraagstukken binnen de samenleving. We richten ons daarbij met name op de sociale, ruimtelijke of bestuurlijke kanten van zo'n vraagstuk. In dit kader kunnen we bijvoorbeeld een onderzoek doen, een registratie- of monitorsysteem ontwikkelen, een advies uitbrengen, een beleidsvisie voorbereiden, een plan toetsen of (tijdelijk) het management van een project of organisatie voeren.

#### **Expertise**

Onze focus richt zich met name op de sociale, ruimtelijke of bestuurlijke kanten van een vraagstuk. Wij hebben o.a. expertise op het gebied van transitie in het sociaal domein, kwetsbare groepen in de samenleving, openbare orde & veiligheid, wonen, jeugd, sport & cultuur.

#### **Meer weten?**

Neem vrijblijvend contact met ons op voor meer informatie of om een afspraak te maken. Bezoek onze website [www.dsp-groep.nl](http://www.dsp-groep.nl) voor onze projecten, publicaties en opdrachtgevers.

