



RAPPORT

Uitkomsten benchmark landelijke filmfestivals

6 april 2023

Maarten Stigter

Annemarie Vanhommerig

Ines de Haan

Manon Brabander

Inhoudsopgave

Aanleiding en achtergrond onderzoek	3
Werkwijze	4
Uitkomsten benchmark	8
Leeswijzer uitkomsten benchmark	10
Bijlagen	11

Aanleiding en achtergrond onderzoek

In oktober 2022 is Berenschot in contact gekomen met de landelijke filmfestivals, waarbij het verzoek om de marktconformiteit van de salarissen van de verschillende filmfestivals te onderzoeken. Niet alleen wilden de filmfestivals inzicht in de marktconformiteit van hun salarissen, tevens was er behoefte aan een breder onderzoek rondom het arbeidsvoorwaardenbeleid van de deelnemende filmfestivals. De zeven filmfestivals die hebben deelgenomen aan dit onderzoek zijn:

1. Cinekid
2. Filmfestival Rotterdam
3. Go Short
4. IDFA
5. Kaboom
6. Movies that Matter
7. Nederlands Filmfestival

De aanleiding voor het uitvoeren van een benchmark en het onderzoeken van de mogelijkheden voor het (verder) vormgeven van het arbeidsvoorwaardenbeleid van de filmfestivals is om als goed werkgever de medewerkers een eerlijke beloning en passende arbeidsvoorwaarden te kunnen bieden. Momenteel ervaren de filmfestivals moeite met het aantrekken dan wel het behouden van medewerkers binnen de organisatie. Dit is voor de filmfestivals extra voelbaar gezien de krappe arbeidsmarkt waar we ons in bevinden.

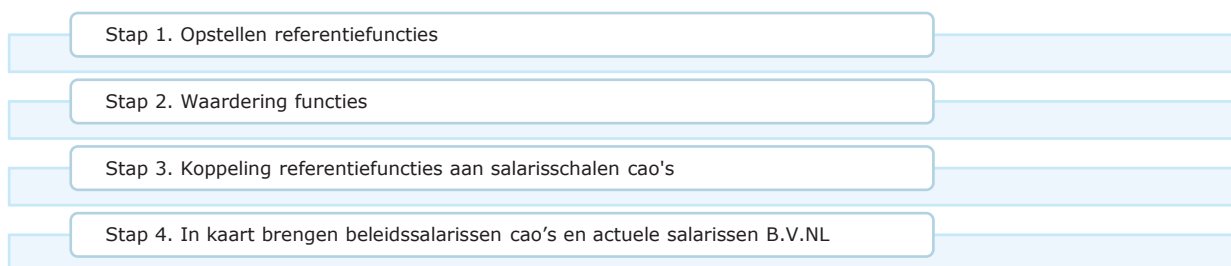
In dit rapport zal worden ingegaan op de benchmark van de primaire arbeidsvoorwaarden. In overleg met de filmfestivals wordt inzicht gegeven in het salarisoniveau van de volgende drie cao's: Musea, Nederlandse podia en Omroepen. Daarnaast is een benchmark uitgevoerd gericht op organisaties binnen de Nederlandse markt, ook wel de B.V. NL genoemd.

Werkwijze

In overleg met de deelnemende filmfestivalorganisaties hebben we zes representatieve functies beschreven die voor elk filmfestival herkenbaar zijn en als referentie dienen voor het uitvoeren van de salarisbenchmark. Deze functies worden in de rest van het onderzoek 'referentiefuncties' genoemd. De filmfestivals kunnen vervolgens zelf hun eigen functies koppelen aan de referentiefuncties. Wij hebben voor de zes gekozen referentiefuncties onderzocht wat het bijbehorende salarisniveau is in drie cao's waarmee de filmfestivals zich willen vergelijken, namelijk de cao Musea, Nederlandse podia en Publieke Omroepen. Daarnaast hebben wij onderzocht wat voor deze functies als marktconform salaris kan worden beschouwd in de huidige Nederlandse arbeidsmarkt in brede zin ("de BV Nederland").

Door het uitvoeren van een benchmark bieden we de filmfestivals inzicht in de beloningsniveaus in verschillende sectoren. De uitkomsten kunnen voor de filmfestivals als ijkpunten dienen bij het toetsen van de marktconformiteit van de eigen salarissen.

De benchmark bestaat uit vier stappen:



Stap 1. Opstellen referentiefuncties

Bij het vaststellen van de referentiefuncties hebben wij gekeken naar de meest voorkomende functies bij de filmfestivals, waarbij gekozen is voor een combinatie van iets zwaardere (en meer strategische) en wat lichtere (meer uitvoerende en organiserende) functies. Op deze manier schetsen wij een goed beeld van de beloningsniveaus voor functies op verschillende niveaus binnen een organisatie. In samenwerking met de filmfestivals zijn wij uiteindelijk tot de volgende referentiefuncties gekomen;

- Hoofd Productie
- Programmeur
- Fondsenwerver
- Online-marketeer
- Medewerker Educatie
- Medewerker productie

Om context en kleur te geven aan de referentiefuncties, hebben we een profielbeschrijving, een schematisch organogram opgenomen en de onderliggende functiewaarderingsteksten van ons functiewaarderingssysteem, het Universeel Systeem Berenschot, toegevoegd. Op deze manier bieden wij elk filmfestival voldoende handvatten om de referentiefunctie en de uitkomsten van de benchmark, die daarop gebaseerd zijn, te vergelijken met functies in de eigen organisatie.

In de bijlage 1 vindt u het volledige overzicht van de opgestelde referentiefuncties, inclusief organogram, functiekarakteristieken en onderliggende niveaubeschrijving.

Stap 2. Functiewaardering

Voor de benchmark is het van belang dat wij de referentiefuncties afzetten tegenover de juiste gegevens in de markt. Wij zetten hiervoor functiewaardering in. Door functiewaarderingspunten toe te kennen aan de referentiefuncties en de salarisschalen van de cao's, waarmee de filmfestivals zich willen vergelijken, zijn wij in staat om een vergelijking te kunnen maken o.b.v. functiezwaarte.

Berenschot maakt gebruik van het Universeel Systeem Berenschot (USB) voor het wegen van functies. Op basis van de informatie kunnen we de functies een USB-score toekennen. Het USB houdt rekening met de volgende gezichtspunten die vervolgens de zwaarte van een functie bepalen: (1) verantwoordelijkheidsbereik (a. Invloed en Gevolg b. Leidinggeven), (2) kennis en complexiteit, (3) probleemoplossing, (4) communicatie en overleg, (5) speciale vaardigheden/eisen, (6) inconvenienten. In bijlage 2 is meer informatie te vinden over het functiewaarderingssysteem van Berenschot. In tabel 1 worden de wegingen van de referentiefuncties van de filmfestivals weergegeven.

Tabel 1. Waardering referentiefuncties

Referentiefunctie	USB-punten
Hoofd productie	282
Programmeur	258
Fondsenwerver	231
Online-marketeer	201
Medewerker educatie	177
Medewerker productie	143

Stap 3. Koppeling referentiefuncties met salarisschalen in de desbetreffende cao

Om een juiste vergelijking te kunnen maken op basis van functiezwaarte, hebben wij onderzoek gedaan naar de zwaarte van functies in verschillende salarisschalen. Dit hebben wij gedaan voor de volgende cao's:

- Cao Musea
- Cao Nederlandse Podia
- Cao Omroepen

Voor de cao Omroepen geldt dat wij functies direct kunnen inschalen in de cao. Dit komt omdat Berenschot systeemhouder is van het functiewaarderingssysteem en dus beschikt over de exacte puntenbandbreedtes van de cao.

De cao Musea en cao Nederlandse Podia gebruiken een andere functiewaarderingssystematiek. Om tot een passende vergelijking te komen hebben wij onderzoek gedaan naar de indeling van functies van vergelijkbare inhoud én zwaarte in deze cao's. Tabel 2 geeft voor elk van de referentiefuncties, per cao, de salarisschaal die wij het meest passend achten voor de vergelijking.

Tabel 2: Totaaloverzicht indeling referentiefuncties in de bijbehorende salarisschaal van de cao's

Referentiefunctie	USB-score	Cao Omroepen	Cao Nederlandse podia	Cao Musea
Hoofd Productie Filmfestival	282	9	9	12
Programmeur	258	9	8	11
Fondsenwerver	231	8	7	10
Online-marketeer	201	8	6	9
Medewerker educatie	177	7	6	8
Medewerker productie	143	6	5	7

NB. Bovenstaande koppeling is geen officieel indelingsadvies. Bovenstaande indeling betreft een koppeling op basis van de indicatieve functiezwaarte ten behoeve van de benchmark.

Stap 4. In kaart brengen beleidssalarissen cao's en actuele salarissen algemene Nederlands markt

In stap 2 en 3 hebben voor elk van de cao's een koppeling gemaakt tussen de salarisschalen en onze referentiefuncties. In de benchmark met de cao Musea, Nederlandse Podia en Omroepen geven wij

per referentiefunctie voor elke cao het bijbehorende schaalminimum en schaalmaximum weer. Een benchmark waarin wordt gekeken naar salarisschalen wordt ook wel een benchmark op beleidssalarissen genoemd. We onderzoeken hierbij het vaste jaarsalaris, inclusief vakantiegeld en een eventuele dertiende maand. We vergelijken de beleidssalarissen voor functies van een vergelijkbare functiezwaarte.

Voor de benchmark met de algemene Nederlandse markt (hierna: "B.V. NL") maken we gebruik van de Berenschot Beloningsdatabase. Beloningen zijn in onze database gekoppeld aan ons functiewaarderingssysteem, waardoor we met behulp van specifieke beloningssoftware de vertaling kunnen maken van functiezwaarte naar een marktconforme beloning. We zullen hiervoor de zogenaamde 'loonlijnen' (de wiskundige relaties tussen zwaarte en beloning in een bepaalde markt op verschillende percentiëlniveaus) gebruiken. Waar we in de benchmark gericht op de cao's op naar het minimale en maximale salaris voor een referentiefunctie kijken, zullen wij in de benchmark met de B.V. NL actuele salarissen rapporteren, d.w.z. wat medewerkers daadwerkelijk verdienen. We rapporteren de uitkomsten op drie percentiëlniveaus, namelijk het 25^e, 50^e en 75^e percentiel.

Uitkomsten benchmark

Beleidssalarissen cao Omroepen, cao Nederlandse Podia en cao Musea

In tabel 4 vindt u voor elk van de zes referentiefuncties het schaalminimum en schaalmaximum voor functies van vergelijkbare inhoud en zwaarte in de cao Omroepen, Nederlandse Podia en Musea.

Tabel 4. Uitkomsten cao vergelijking op basis van 40 uur

Referentiefunctie	USB-score	Cao Omroepen			Cao Nederlandse Podia			Cao Musea		
		Schaal	Min	Max	Schaal	Min	Max	Schaal	Min	Max
Hoofd productie	282	J	€ 61.166	€ 98.991	9	€ 57.174	€ 84.593	12	€ 60.601	€ 84.394
Programmeur	258	J	€ 61.166	€ 98.991	8	€ 47.996	€ 69.775	11	€ 55.106	€ 74.076
Fondsenwerver	231	H	€ 51.281	€ 80.656	7	€ 42.465	€ 60.162	10	€ 50.148	€ 65.604
Online-marketeer	201	H	€ 51.281	€ 80.656	6	€ 36.002	€ 50.547	9	€ 45.964	€ 60.169
Medewerker educatie	177	G	€ 43.801	€ 66.820	6	€ 36.002	€ 50.547	8	€ 42.629	€ 54.541
Medewerker productie	143	F	€ 38.090	€ 56.022	5	€ 32.673	€ 45.740	7	€ 39.815	€ 49.850

De cao's kennen allen een standaard fulltime arbeidsduur van 36 uur. Bij het vergelijken van de eigen beloningsniveaus met die van de cao's, dient elk filmfestival rekening te houden met het aantal werkuren dat daar tegenover staat. De bovenstaande bedragen betreffen het 'vaste jaarsalaris'. Dit is het vaste salaris, inclusief vakantiegeld, eventuele eindejaarsuitkering c.q. 13e maand, en andere vaste toeslagen omgerekend naar een 40-urige werkweek.

Uit ons onderzoek is namelijk gebleken dat de filmfestivals over het algemeen een 38-urige of een 40-urige werkweek kennen. Voor de volledigheid hebben we de uitkomsten van de cao vergelijking ook vertaald naar een 38-urige werkweek. Deze is samen met de originele jaarsalarissen uit de cao's op basis van 36-uur te vinden in bijlage 3.

Actuele salarissen algehele Nederlandse Markt (B.V. NL)

In tabel 5 vindt u voor elk van de zes referentiefuncties op basis van functiezwaarte de salarisseniveaus in de B.V.NL op het 25^{ste}, 50^{ste} en 75^{ste} percentiële niveau. Net als bij de vergelijking met de cao's geven we hier het vaste jaarsalaris, inclusief vakantiegeld en eventuele eindejaarsuitkering c.q. 13e maand, weer op basis van een 40-urige werkweek.

Tabel 5. Uitkomsten vergelijk algehele Nederlandse Markt (B.V.NL) op basis van 40 uur

Referentie-functie	USB-score	B.V. NL Vast jaarsalaris		
		P25	P50	P75
Hoofd Productie Filmfestival	282	€ 75.300	€ 85.800	€ 97.800
Programmeur	258	€ 67.600	€ 77.100	€ 87.900
Fondsenwerver	231	€ 59.900	€ 68.300	€ 77.900
Online-marketeer	201	€ 52.400	€ 59.700	€ 68.100
Medewerker educatie	177	€ 47.100	€ 53.600	€ 61.100
Medewerker productie	143	€ 40.400	€ 46.000	€ 52.500

Percentiel 25 (P25) laat de waarde zien die wordt verkregen door de gegevens in de orde van grootte, van laag naar hoog, te rangschikken en vervolgens de waarde op het 25e percentiel te kiezen. P25 geeft het niveau aan waarbij 25% van de waarnemingen gelijk of lager is dan het genoemde bedrag. Bij de mediaan (P50) is het aantal waarden lager dan de mediaan, even groot als het aantal waarden hoger dan de mediaan. Bij het benchmarken van salarissen beschouwen wij normaliter salarissen die maximaal 5% van de mediaan afwijken als marktconform. Percentiel 75 (P75) geeft het niveau aan waarbij 75% van de waarnemingen gelijk of lager is dan het genoemde bedrag.

De gewenste marktpositie kan verschillen per organisatie. Zo zien wij dat binnen de culturele sector beloningsniveaus vaak iets lager liggen dan in de brede Nederlandse markt. Een vergelijking met het 25^{ste} percentiel van de B.V.NL kan daarom voor de filmfestivals passender zijn.

Leeswijzer uitkomsten benchmark

Om de functies binnen het filmfestival te kunnen vergelijken met de referentiefuncties dienen de volgende stappen te worden doorlopen:

(1) Vergelijk de functies van uw eigen organisatie met de referentiefuncties die zijn opgesteld en koppel de functies van uw filmfestival aan best passende referentiefunctie. Hierbij wordt geadviseerd om zowel naar het organogram te kijken als naar de inhoud van functies zelf. Het organogram geeft op hoofdlijnen weer waar de functie is gepositioneerd binnen een organisatie ten opzichte van de overige referentiefuncties. De functieomschrijving geeft een gedetailleerd beeld van de zwaarte van de functie doordat elke functie beschikt over een functiebeschrijving met toelichting van functie-zwaarte per gezichtspunt van het USB-systeem.

(2) Het is van belang om de benchmark gegevens van de referentiefuncties op de juiste manier te vergelijken met de salarissen van uw eigen organisatie. Daarom dienen bedragen in de benchmark met het vaste jaarsalaris van het filmfestival te worden vergeleken én op basis van een vergelijkbaar aantal werkweek uren bij een fulltime dienstverband (36, 38 of 40 uur).

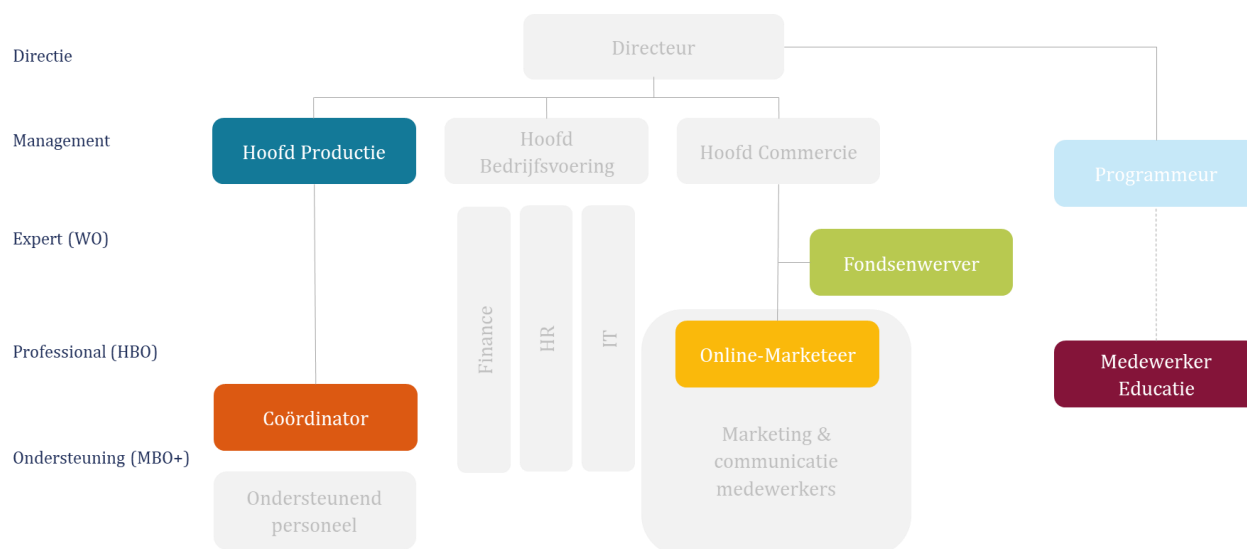
(3) Als het vaste jaarsalaris van een functie van het filmfestival binnen de range van de desbetreffende cao-schaal valt, dan bied je als filmfestival een salaris aan de medewerker die ten minste gelijkwaardig is aan de beloning van de cao. Belangrijk hierin is ook om stil te staan bij het perspectief voor de medewerkers, met andere woorden wat is het maximum salaris waar een medewerker naar door kan groeien binnen die cao.

Ook bij het aflezen en vertalen van de uitkomsten van de benchmarkresultaten voor de B.V. NL dient rekening te worden gehouden met het aantal uren per week bij een fulltime dienstverband (36, 38 of 40 uur). Indien het vaste jaarsalaris met de benchmark resultaten wordt vergeleken van de B.V. NL, dan wordt het vaste jaarsalaris met de percentiële niveaus van de benchmark vergeleken (25^e, 50^e en 75^e percentiel). Indien het vaste jaarsalaris op het 50^e percentiel ligt (+/- 5%) betekent het dat het salaris marktconform is in vergelijking met de organisaties binnen de Nederlandse markt. Binnen de culturele sector liggen de beloningsniveaus over het algemeen lager dan in de brede Nederlandse markt. Een vergelijking met het 25^{ste} percentiel van de B.V. NL kan daarom voor veel van de filmfestivals passender zijn.

NB. de functies binnen de filmfestivals zullen niet 1:1 qua functie-zwaarte overeenkomen.

Bijlagen

Bijlage 1: Referentiefuncties



5

B

LANDELIJKE FILMFESTIVALS

Uitkomsten functiewaardering

Rangorde

	Hoofd Productie Filmfestival	282
	Programmeur	258
	Fondsenwerver	231
	Online-marketeer	201
	Medewerker Educatie	177
	Medewerker Productie	143

Vertrouwelijk

6

LANDELIJKE FILMFESTIVALS

Medewerker Educatie

**Plaats in de organisatie:**

Ressorteert hiërarchisch onder de directeur en wordt functioneel aangestuurd door de Programmeur.

Doel:

Het ondersteunen van de Programmeur door het opstellen van een educatief (deel)programma voor het film festival.

Werkzaamheden:

- Vertaalt het organisatiebrede artistieke (film)beleid naar een educatief werkplan en stemt deze af met de Programmeur.
- Geeft uitvoering aan het educatief werkplan; scout, bekijkt en selecteert (educatieve) films.
- Onderhoudt contact met scholen en adviseert docenten in hun keuze voor een filmprogramma.
- Verzorgt de administratieve afhandeling van een (educatief) programma (inplannen en voorbereiding van facturering)
- Draagt bij aan communicatie uitingen rondom het eigen programma en neemt zelfstandig contact op (via bijvoorbeeld mail of onderwijswebsites) met (nieuwe) scholen over het eigen aanbod aan educatievoorstellingen.
- Houdt zich op de hoogte van (externe) ontwikkelingen binnen het eigen vakgebied

Communicatie:

- Onderhoudt intern contact met de Programmeur om af te stemmen over de opzet en uitvoering van het educatieve plan
- Onderhoudt intern contact met diverse collega's om informatie te verstrekken over het eigen(educatieve) programma.
- Onderhoudt extern contact met scholen om docenten te informeren over de mogelijkheden van een programma en om af te stemmen over de opzet van een aangepast programma.

Vertrouwelijk

LANDELIJKE FILMFESTIVALS

Medewerker Educatie

Functiewaardering

Verantwoordelijkheidsbereik Invloed en Gevolg

- **Invloed**
Bevorderend en organiserend: De Medewerker Educatie ondersteunt de Programmeur bij het vormgeven van het programma en heeft binnen dit programma een belangrijke rol in het realiseren van het eigen educatieve programma.
- **Gevolgen**
Aanmerkelijk: De gevolgen van (onjuiste) beslissingen en/of handelingen zijn veelal op middellange termijn waarneembaar. Omdat de Medewerker Educatie veel contact heeft met externe partijen (o.a. scholen) kunnen de gevolgen van verkeerd handelen van de functiehouder potentieel van omvangrijke aard zijn. De gevolgen hebben vaak betrekking op een beperkte groep medewerkers c.q. een afdeling.

Kennis en complexiteit

- De functie vraagt om een HBO werk- en denkniveau.
- *Samengesteld uitvoerende en gelijkoortige activiteiten:* De Medewerker Educatie bereidt een programma voor onder begeleiding van de Programmeur. Voor een deel van het werk geldt dat er sprake is van werkzaamheden met duidelijk omschreven procedures en methoden, bijvoorbeeld het inregelen van de logistiek. Daarnaast wordt van de Medewerker Educatie verwacht dat bij het samenstellen van het educatief programma meerdere (verschillende) taken en werkprocessen op elkaar worden afgestemd en worden samengebracht.

Probleemoplossing

- **Moeilijkheidsgraad van de problemen**
Moeilijk: De Medewerker Educatie heeft te maken met problemen die zich beperken tot één (vak)gebied. Om problemen op te lossen, dienen mogelijkheden te worden afgewogen op basis van hun voor- en nadelen. In onbekende situaties kan de Medewerker Educatie terugvallen op de Programmeur. De Medewerker Educatie dient zelf een keuze tussen alternatieven voor 'normale' oplossingen te kunnen maken.
- **Vrijheid van handelen binnen:**
Operationele standaardprocedures / richtlijnen: De Medewerker Educatie verricht werkzaamheden conform een globaal aangegeven werkwijze waarbij sprake is van eigen interpretatie en inbreng binnen de voorgeschreven procedures en richtlijnen. De Medewerker Educatie dient afwijkingen zelfstandig te kunnen signaleren en (waar mogelijk) op basis van voorgaande ervaring een keuze te maken tussen verschillende werkwijze en methode. Hiervoor schakelt de Medewerker Educatie vrijwel steeds met de Programmeur en er is dus sprake van toezicht achteraf.

Communicatie en overleg

- **Intensiteit van overleg**
Tamelijk diepgaand: De Medewerker Educatie stemt af met verschillende stakeholders over de opzet/vereisten van het educatieve programma. Hierbij dient de Medewerker Educatie goed te luisteren naar de verkregen informatie en hier op een juiste manier naar te handelen. De houding van de Medewerker Educatie is hierin bepalend en zakelijk optreden van belang.
- **Het karakter van het overleg speelt zich af binnen**
Andere sfeer (veelal): Overleg vindt zowel intern als extern plaats en is vaak tussen personen met andere belangen en benaderingen, stakeholders hebben een andere achtergrond en invalshoek. Er is wel altijd sprake van een gemeenschappelijk streven.

Vertrouwelijk

LANDELIJKE FILMFESTIVALS

Online marketeer

**Plaats in de organisatie:**

Ressortiert hiërarchisch onder het Hoofd Commercie en geeft functioneel leiding aan 2 – 6 externe partijen.

Doel:

Het genereren en optimaliseren van traffic naar de online kanalen van het Film Festival om zo bij te dragen aan de commerciële doelstellingen van de organisatie.

Werkzaamheden:

- Stelt een online-marketingplan op, voert deze uit en bewaakt bijbehorende budgetten.
- Beheert en optimaliseert verschillende online kanalen en campagnes; inventariseert de wensen, verwachtingen en eisen van de doelgroep en doet voorstellen ter optimalisering van de dienstverlening.
- Meet de inzet en het effect van online inspanningen (traffic) en voert op basis daarvan aanpassingen door.
- Test nieuwe functionaliteiten en implementeert deze.
- Signaleert interne en externe ontwikkelingen binnen het online domein en vertaalt dit naar mogelijkheden voor de inzet van online middelen.
- Selecteert, coördineert en stuurt externe bureaus en leveranciers aan.
- Leidt of neemt deel aan projecten en levert daar proactief inzichten vanuit de kennis van het online domein.

Communicatie:

- Onderhoudt intern contacten met collega's om af te stemmen over de te verrichten werkzaamheden.
- Onderhoudt contacten met externe bureaus/leveranciers om af te stemmen over de te verrichten werkzaamheden en te leveren informatie.

Vertrouwelijk

9

LANDELIJKE FILMFESTIVALS

Online-marketeer

Functiewaardering

Verantwoordelijkheidsbereik Invloed en Gevolg

- **Invloed**
Organiserend: De online-marketeer heeft een directe invloed op het verwezenlijken van de doelstellingen van het marketingteam en daarmee dus de commerciële doelstellingen van het filmfestival.
- **Gevolgen**
Aanmerkelijk: De gevolgen van handelingen zijn niet direct en veelal pas op middellange termijn merkbaar (bijvoorbeeld aantal hits) en door de impact op de commerciële doelstellingen mogelijk omvangrijke van aard.

Leidinggeven

- De Online-marketeer geeft functioneel leiding aan 2-6 externe partijen

Kennis en complexiteit

- De functie vraagt om een HBO werk- en denkniveau.
- De online-marketeer geeft uitvoering aan gelijksoortige, op een doel gerichte werkprocessen binnen het marketing domein. Activiteiten zijn gericht op het optimaliseren van traffic naar de online kanalen.

Probleemoplossing

- **Moelijkheidsgraad van de problemen**
Moelijk tot erg moeilijk: De door de Online-marketeer te behandelen problemen beperken zich tot één vakgebied (online) marketing, maar om problemen op te lossen dient de Online-Marketeer ook de consequenties voor andere vakgebieden (bijvoorbeeld productie) te overzien. Om problemen op te lossen, dienen mogelijkheden te worden afgewogen op basis van hun voor- en nadelen. Alternatieven voor 'normale' oplossingen dienen te worden geformuleerd en gekozen.
- **Vrijheid van handelen binnen:**
Operationele/functionele richtlijnen: De Online-Marketeer verricht werkzaamheden verricht binnen de kaders van gestelde operationele doelen en heeft hierbij een (beperkte) budgetverantwoordelijkheid. De Online-Marketeer kan zelf activiteiten prioriteren en een keuze maken tussen werkwijzen en methoden. Voor belangrijke afwegingen schakelt de Online-Marketeer met een leidinggevende. Er is sprake van toezicht achteraf en de gekozen werkwijze richt zich op het bereiken van de gestelde resultaten.

Communicatie en overleg

- **Intensiteit van overleg**
Tamelijk diepgaand: De Online-Marketeer stemt af met veel verschillende stakeholders om behoeftes betreft de opzet van een (online) marketingcampagnes op te halen. De inhoud van communicatie en overleg omvat daarom veel informatie uit meerdere bronnen. Gegevens die worden uitgewisseld zijn beperkt interpreteerbaar. De communicatie wordt bevorderd door houding en optreden. Luisteren en handelen naar de verkregen informatie zijn vereist.
- **Het karakter van het overleg speelt zich af binnen**
Andere sfeer (wekelijks): De Online-Marketeer overlegt wekelijks met zowel interne als externe stakeholders. Overleg vindt plaats tussen personen met andere belangen en benaderingen binnen het kader van een gemeenschappelijk streven, namelijk het vergroten van online traffic.

Vertrouwelijk

10

Medewerker Productie



Plaats in de organisatie:

Ressortiert hiërarchisch onder het Hoofd Productie en wordt operationeel aangestuurd door een coördinator.

Doel:

Het uitvoering geven aan productionele werkzaamheden binnen de daartoe afgesproken termijnen.

Werkzaamheden:

- Verricht diverse (en meer eenvoudige) operationele en praktische werkzaamheden, houdt zich hierbij aan de geldende voorschriften en richtlijnen.
- Stemt de voortgang van het eigen werk af met de coördinator.
- Schakelt, in overleg met de coördinator, externe bedrijven in en houdt toezicht op de werkzaamheden.
- Voert meer eenvoudige administratieve werkzaamheden uit.

Communicatie:

- Onderhoudt intern contact met de coördinator om te informeren en af te stemmen over de te verrichten werkzaamheden.
- Onderhoudt extern contact met diverse externe partijen om af te stemmen over de te verrichten werkzaamheden.

Vertrouwelijk

11

Medewerker Productie

Functiewaardering

Verantwoordelijkheidsbereik Invloed en Gevolg

- **Invloed**
Bevorderend: De Medewerker Productie heeft invloed op het werkresultaat van anderen en heeft in voorbereidende en ondersteunende zin betrekking op het werkresultaat van de eigen werkeenheden.
- **Gevolgen**
Beperkt: De gevolgen van onjuist handelen zijn niet direct, maar wel op korte termijn waarneembaar. De gevolgen hebben betrekking op een beperkte groep medewerkers (c.q. de eigen werkeenheden).

Kennis en complexiteit

- De functie vraagt om een MBO-4 niveau.
- *Samengesteld uitvoerende activiteiten:* De kennis betreft de uitvoering van een of meer werkprocessen zonder taakomschrijving of -volgorde, maar met duidelijk omschreven procedures en methoden, binnen een functioneel gebied.

Probleemoplossing

- **Moelijkheidsgraad van de problemen**
Minder eenvoudig tot moeilijk: De Medewerker Productie heeft te maken met problemen die zich beperken tot één (vak)gebied. Problemen zijn minder concreet en samenhangend en vragen om een keuze uit meer, deels niet aangegeven, oplossingsmogelijkheden. Om problemen op te lossen, dienen mogelijkheden te worden afgewogen op basis van hun voor- en nadelen.

Vrijheid van handelen binnen:

- *Uitvoerend en operationeel:* De Medewerker Productie verricht werkzaamheden binnen de kaders van algemene voorschriften of conform een operationeel standaardproces. Voor de te verrichten werkzaamheden geldt dat er vrijheid is in de toepassing van voorschriften. Er is sprake van eigen interpretatie en inbreng binnen de voorgeschreven procedures en de Medewerker productie dient afwijkingen te kunnen signaleren en hierop te acteren.

Communicatie en overleg

- **Intensiteit van overleg**
- *Iets meer omvattend tot tamelijk diepgaand:* De Medewerker Productie houdt zich binnen een team bezig met het uitvoeren van werkzaamheden voor een (sub)onderdeel van het filmfestival. Hiervoor dient de Medewerker Productie veel af te stemmen met de Coördinator. De samenhang en relevantie van verkregen informatie zijn deels bekend en luisteren en adequaat handelen naar verkregen informatie is een vereiste.
- **Het karakter van het overleg speelt zich af binnen**
Andere sfeer (wekelijks tot dagelijks): De Medewerker Productie voert frequent overleg met zowel interne als externe stakeholders, waar er sprake kan zijn van verschillende benaderingen maar iedereen een gemeenschappelijk streven heeft, namelijk het realiseren van het film festival.

Vertrouwelijk

12

LANDELIJKE FILMFESTIVALS

Fondsenwerver

**Plaats in de organisatie:**

Ressortteert hiërarchisch onder het Hoofd Commercie.

Doel:

Het verwerven van substantiële middelen ter realisatie van het festival, door het werven van fondsen en het onderhouden en uitbreiden van het portefeuille met (strategische) partners.

Werkzaamheden:

- Vertaalt de wervingsstrategieën naar concrete proposities, activiteiten en campagnes in samenwerking met het team communicatie en externe bedrijven;
- Stelt begrotingen op tot de eigen accounts (kosten en/of inkomsten) en houdt zich bezig met de realisatie daarvan.
- Draagt zorg voor de operationele uitvoering van de tegenprestaties van sponsors en fondsen.
- Schrijft aanvragen, evaluaties en doet de financiële en inhoudelijke afhandelingen.
- Houdt relevante trends en ontwikkelingen in het werkveld in de gaten en vertaalt dit naar mogelijkheden voor potentiële fondsen.
- Evalueert bestaande relaties gericht op samenwerking en benut de mogelijkheden tot uitbreiding of verbetering.
- Houdt overzicht waarin de werving en afhandeling voor de lopende aanvragen en de festivalplanning worden gecombineerd.
- Doet voorstellen om fondsen aan het filmfestival te verbinden en ontwikkelt plannen om bestaande processen te optimaliseren.

Communicatie:

- Onderhoudt extern contact met potentiële fondsen over het aangaan van samenwerkingsverbanden om te informeren over partnerships en waar mogelijk deze te beïnvloeden.
- Onderhoudt extern contact met bestaande relaties om af te stemmen over het uitbreiden of verbeteren van de samenwerking en waar mogelijk deze te beïnvloeden.
- Met externe partijen om af te stemmen over de te verrichten werkzaamheden (o.a. het uitzetten van campagnes)

Vertrouwelijk

1

LANDELIJKE FILMFESTIVALS

Fondsenwerver

Functiewaardering

Verantwoordelijkheidsbereik Invloed en Gevolg

- **Invloed**
Organiserend: De invloed heeft direct betrekking op de verwezenlijking van de doelstellingen van de eigen diensten, namelijk het binnen halen van fondsen voor het film festival.
- **Gevolgen**
Aanmerkelijk: De gevolgen van (onjuiste) beslissingen en/of handelingen zijn op middellange termijn waarneembaar, en door het externe karakter van de functie van (potentieel) omvangrijke aard. De gevolgen hebben veelal betrekking op een beperkte groep medewerkers c.q. een afdeling.

Leidinggeven

- De Fondsenwerver geeft functioneel leiding aan ca. 2 externe partijen

Kennis en complexiteit

- De functie vraagt om een HBO niveau.
- *Gelijksortige activiteiten:* De Fondsenwerver geeft uitvoering aan de afstemming en integratie van gelijksoortige activiteiten en taken waarbij de focus ligt op zowel het onderhouden van bestaande fondsen waar een samenwerking mee bestaat als het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden.

Vertrouwelijk

Probleemoplossing

- **Moeilijkheidsgraad van de problemen**
Erg moeilijk tot ingewikkeld: De Fondsenwerver dient in het eigen handelen een afweging te kunnen maken tussen verschillende (alternatieve) oplossingen. Hierbij dient de Fondsenwerver de gevolgen van te kiezen oplossingen voor andere vakgebieden te overzien.
- **Vrijheid van handelen binnen:**
Operationele kaders: De Fondsenwerver verricht werkzaamheden binnen algemene richtlijnen en procedures. De Fondsenwerver kan zelfstandig de vertaling maken van de planindicaties (bijvoorbeeld het halen van de eigen doelstellingen) naar: - operationele taakstellingen, in qua functie en doel afgebakende deeloperaties (bijvoorbeeld korte termijnplanning), - afgestemd op andere beheersgebieden en zo nodig daarop teruggekoppeld en bijgestuurd. De Fondsenwerver bewaakt de gestelde (operationele) doelen en stelt deze bij indien nodig.

Communicatie en overleg

- **Intensiteit van overleg**
Tamelijk diepgaand tot diepgaand: De werkzaamheden dienen op elkaar afgestemd te worden hierbij is het van belang dat de functiehouder luistert en handelt naar de verkregen informatie van degene waar hij/zij mee samenwerkt over o.a. de nakoming van de gemaakte afspraken. Omdat de Fondsenwerver de donaties van bestaande partner dient te vergroten en potentieel nieuwe partners moet overtuigen van het belang van de samenwerking is overleg zowel ondersteunend als beïnvloedend.
- **Het karakter van het overleg speelt zich af binnen**
Andere sfeer (wekelijks): De Fondsenwerver voert overleg met zowel interne als externe stakeholders, waarbij de nadruk bij externe stakeholders ligt het onderhouden van relaties en het beïnvloeden van nieuwe fondsen om mee samen te werken.

14

B

LANDELIJKE FILMFESTIVALS

Programmeur

Functiewaardering

Verantwoordelijkheidsbereik Invloed en Gevolg

- **Invloed**
Organiserend en richtingbepalend: De Programmeur heeft direct invloed op direct betrekking op de verwezenlijking van de doelstellingen van het vakgebied en de te vervaardigen/te leveren producten c.q. diensten en levert vanuit de eigen functie een bijdrage aan het te voeren (artistieke) beleid. De functie speelt een belangrijke rol in het neerzetten van het programma voor het festival. De invloed heeft daarom ook betrekking op het succes van het programma van het festival.
- **Gevolgen**
Aanmerkelijk: De gevolgen van (onjuiste) beslissingen betreft, bijvoorbeeld de programmering van het festival of het onzorgvuldig omgaan met licenties, zijn niet eerder dan op middellange termijn waarneembaar en (potentieel) van omvangrijke aard.

Leidinggeven

- De Programmeur geeft functioneel leiding aan 1 – 3 medewerkers.

Kennis en complexiteit

- De functie vraagt om een HBO / WO werk - en denkniveau.
- *Verskillende activiteiten:* De Programmeur dient voor het voorbereiden van het festival en samenstellen van een programma verschillende en/of deels ongelijksoortige processen op elkaar af te stemmen. Daarbij kunnen belangen en doelen tegengesteld zijn. De Programmeur dient bijvoorbeeld rekening te houden met de opzet van (licht/ geluids) installaties. Disciplines en technieken zijn dan ook van uiteenlopende aard.

Vertrouwelijk

Probleemoplossing

- **Moeilijkheidsgraad van de problemen**
Erg moeilijk tot ingewikkeld: De Programmeur dient in het eigen handelen consequenties voor andere vakgebieden te overzien. De door de programmeur te behandelen problemen te zijn diepgaand binnen het eigen gebied en vragen om een zekere creativiteit door de keuze uit meerdere alternatieve oplossingen.
- **Vrijheid van handelen binnen:**
Operationele / tactische kaders: De Programmeur verricht werkzaamheden binnen de gestelde beleidslijnen en vertaalt beleidsbeslissingen naar planindicaties met bijbehorende operationele taakstellingen en doel afgebakende deeloperaties (bijvoorbeeld kortetermijnplanning). Hierbij is het aan de Programmeur om beslissingen af te stemmen met andere vakgebieden en de eigen (operationele) doelen te bewaken en waar nodig bij te stellen.

Communicatie en overleg

- **Intensiteit van overleg**
Tamelijk diepgaand tot diepgaand: De Programmeur stemt af met veel verschillende stakeholders. Hierbij zijn de gegevens die worden uitgewisseld zijn vaak beperkt interpreteerbaar, maar kunnen door begripsverschillen ook interpreteerbaar zijn. Omdat de Programmeur ook af dient te stemmen over licenties kan overleg zowel ondersteunend en beïnvloedend zijn. Inzicht in de belangen, opvattingen en het werk van de contactpersonen is dan ook vereist voor het uitvoeren van deze functie.
- **Het karakter van het overleg speelt zich af binnen**
Andere sfeer (wekelijks): Overleg vindt plaats tussen stakeholders die soms andere belangen en benaderingen hebben maar binnen het kader van een gemeenschappelijk streven. Het overleg kan zich zowel intern als extern afspelen.

16

B

LANDELIJKE FILMFESTIVALS

Hoofd Productie Filmfestival

**Plaats in de organisatie:**

Ressortteert hiërarchisch onder de directeur van de organisatie en geeft hiërarchisch leiding aan 10 – 15 medewerkers.

Doel:

Het ontwikkelen van het productiebeleid en - plannen voor het filmfestival en het sturen op de realisatie hiervan.

Werkzaamheden:

- Levert input voor de organisatiebrede strategie en beleid en vertaalt en voert het vastgestelde managementbeleid voor de afdeling uit.
- Zet (organisatie)doelstellingen om naar operationele doelstellingen en richt de werkprocessen en procedures zodanig in dat de werkzaamheden optimaal verricht kunnen worden.
- Overziet de gehele productie en hospitality rondom het filmfestival en draagt zorg voor de juiste middelen, faciliteiten en voorwaarden, zodat het primaire proces effectief verloopt.
- Draagt zorg voor continue verbetering van processen en procedures binnen de afdeling productie.
- Beheert het gehele productiebudget.
- Voert het personeelsbeleid uit en ziet toe op het kwaliteits - en kwantiteitsniveau, de tijdigheid en de efficiency van de werkzaamheden.

Communicatie:

- Onderhoudt intern contact met medewerkers van de eigen afdeling om af te stemmen over de voortgang van werkzaamheden.
- Onderhoudt intern contact met afdelingshoofden / directie om te informeren over de voortgang en om werkzaamheden op elkaar af te stemmen.
- Onderhoudt extern contact met diverse stakeholders over o.a. locaties en budgetten om af te stemmen en om te onderhandelen binnen de gegeven kaders.
- Onderhoudt extern contact met potentiële leveranciers en partners om behoeftes op te halen over het aangaan van samenwerkingsverbanden.

Vertrouwelijk

17

LANDELIJKE FILMFESTIVALS

Hoofd Productie Filmfestival

Functiewaardering

Verantwoordelijkheidsbereik Invloed en Gevolg

- **Invloed**
Organiserend en richtingbepalend: De invloed van het Hoofd Productie Filmfestival heeft direct betrekking op de verwezenlijking van de doelstellingen en het behalen van de resultaten van het filmfestival.
- **Gevolgen**
Groot: De gevolgen van (onjuiste) beslissingen zijn door de rol als budgethouder van omvangrijke (immateriële en materiële) aard en pas op middellange termijn waarneembaar. De gevolgen hebben betrekking op een bedrijfsonderdeel.

Leidinggeven

De Hoofd Productie geeft hiërarchisch leiding aan 10 - 15 medewerkers

Kennis en complexiteit

- De functie vraagt om een HBO werk - en denkniveau.
- *Verskillende activiteiten:* Het Hoofd Productie Filmfestival moet naast uitvoering geven aan het festival ook leidinggeven aan medewerkers. Hier betreft het daarom de uitvoering van verschillende en/of deels ongelijksoortige processen. Disciplines en technieken zijn van uiteenlopende aard.

Probleemoplossing

- **Moeilijkheidsgraad van de problemen**
Erg moeilijk: Bij het oplossen van problemen dient het Hoofd Productie Filmfestival ook de mogelijke consequenties van te kiezen oplossingen voor andere vakgebieden te overzien.
- **Vrijheid van handelen binnen:**
Operationele kaders / beleidslijnen: Het hoofd Productie Filmfestival verricht werkzaamheden binnen (ruime) gestelde beleidslijnen. De functie vertaalt de door directie vastgestelde beleid naar planindicaties en geeft hier uitvoering aan.

Communicatie en overleg

- **Intensiteit van overleg**
Tamelijk diepgaand tot diepgaand: De werkzaamheden binnen de afdeling dienen op elkaar afgestemd te worden en op die van andere afdelingen. Het overleg omvat daarom veel informatie uit meerdere bronnen. Hierbij is het van belang dat de functiehouder luistert en handelt naar de verkregen informatie van degene waar hij/zij mee samenwerkt. In sommige situaties is het van belang dat het Hoofd Productie inzicht heeft in de belangen, opvattingen en het werk van de contactpersonen zodat hij of zij deze waar mogelijk kan beïnvloeden.
- **Het karakter van het overleg speelt zich af binnen:**
Andere sfeer (wekelijks): Het Hoofd Productie Filmfestivals heeft contact met zowel interne als externe stakeholders. Personen hebben soms andere belangen en benaderingen, maar wel binnen het kader van een gemeenschappelijk streven.

Bijlage 2: Universeel Systeem Berenschot (USB)

Het Universeel Systeem Berenschot (USB) is een integraal toepasbare methode voor functieanalyse en waardering.

- Het systeem kan voor alle functies (van hoog tot laag) in zowel het bedrijfsleven als de non-profitsector worden toegepast.
- Het USB is een door de vakbonden erkend functiewaarderingssysteem.
- Het USB is een analytisch systeem van functiewaardering.
- Functies worden gewogen aan de hand van een aantal gezichtspunten. Per gezichtspunt kan een bepaald aantal punten worden behaald. Aan elk gezichtspunt is een wegingsfactor toegekend. Door middel van somming (telling) en de wegingsfactoren komt de functiewaardering (het puntentotaal) tot stand.
- De score op een gezichtspunt wordt bepaald aan de hand van niveaubeschrijvingen. Daarnaast kent het USB systeem een groot aantal referentiefuncties op verschillende vakgebieden. Deze functies fungeren als richtlijn (referentie) voor het waarderen van functies.

De gehanteerde gezichtspunten in het USB zijn:

1. Verantwoordelijkheidsbereik a. Invloed en Gevolg b. Leidinggeven
2. Kennis en complexiteit
3. Probleemoplossing
4. Communicatie en overleg
5. Speciale vaardigheden/eisen
6. Inconvenianten.



Bijlage 3: Werkweek conversies

Uitkomsten cao vergelijking op basis van 38-uur

Referentiefunctie	USB-score	Cao Omroepen			Cao Nederlandse Podia			Cao Musea		
		Schaal	Min	Max	Schaal	Min	Max	Schaal	Min	Max
Hoofd productie	282	J	€ 61.166	€ 98.991	9	€ 57.174	€ 84.593	12	€ 60.601	€ 84.394
Programmeur	258	J	€ 61.166	€ 98.991	8	€ 47.996	€ 69.775	11	€ 55.106	€ 74.076
Fondsenwerver	231	H	€ 51.281	€ 80.656	7	€ 42.465	€ 60.162	10	€ 50.148	€ 65.604
Online-marketeer	201	H	€ 51.281	€ 80.656	6	€ 36.002	€ 50.547	9	€ 45.964	€ 60.169
Medewerker educatie	177	G	€ 43.801	€ 66.820	6	€ 36.002	€ 50.547	8	€ 42.629	€ 54.541
Medewerker productie	143	F	€ 38.090	€ 56.022	5	€ 32.673	€ 45.740	7	€ 39.815	€ 49.850

Uitkomsten cao vergelijking op basis van 38-uur

Referentie-functie	USB-score	Cao Omroepen			Cao Nederlandse Podia			Cao Musea		
		Schaal	Min	Max	Schaal	Min	Max	Schaal	Min	Max
Hoofd productie	282	J	€ 58.108	€ 94.041	9	€ 54.315	€ 80.363	12	€ 57.571	€ 80.175
Programmeur	258	J	€ 58.108	€ 94.041	8	€ 45.596	€ 66.286	11	€ 52.351	€ 70.372
Fondsenwerver	231	H	€ 48.717	€ 76.623	7	€ 40.342	€ 57.153	10	€ 47.641	€ 62.323
Online-marketeer	201	H	€ 48.717	€ 76.623	6	€ 34.202	€ 48.020	9	€ 43.666	€ 57.160
Medewerker educatie	177	G	€ 41.611	€ 63.479	6	€ 34.202	€ 48.020	8	€ 40.497	€ 51.814
Medewerker productie	143	F	€ 36.185	€ 53.221	5	€ 31.039	€ 43.453	7	€ 37.824	€ 47.358

Uitkomsten cao vergelijking op basis van 36-uur

Referentie-functie	USB-score	Cao Omroepen			Cao Nederlandse Podia			Cao Musea		
		Schaal	Min	Max	Schaal	Min	Max	Schaal	Min	Max
Hoofd productie	282	J	€ 55.050	€ 89.092	9	€ 51.457	€ 76.133	12	€ 54.541	€ 75.955
Programmeur	258	J	€ 55.050	€ 89.092	8	€ 43.196	€ 62.798	11	€ 49.596	€ 66.668
Fondsenwerver	231	H	€ 46.153	€ 72.590	7	€ 38.219	€ 54.145	10	€ 45.133	€ 59.043
Online-marketeer	201	H	€ 46.153	€ 72.590	6	€ 32.402	€ 45.493	9	€ 41.368	€ 54.152
Medewerker educatie	177	G	€ 39.421	€ 60.138	6	€ 32.402	€ 45.493	8	€ 38.366	€ 49.087
Medewerker productie	143	F	€ 34.281	€ 50.420	5	€ 29.405	€ 41.166	7	€ 35.833	€ 44.865

Uitkomsten vergelijk algehele Nederlandse Markt (B.V. NL) op basis van 40 uur

Referentie-functie	USB-score	B.V. NL Vast jaarsalaris		
		P25	P50	P75
Hoofd Productie Filmfestival	282	€ 75.300	€ 85.800	€ 97.800
Programmeur	258	€ 67.600	€ 77.100	€ 87.900
Fondsenwerver	231	€ 59.900	€ 68.300	€ 77.900
Online-marketeer	201	€ 52.400	€ 59.700	€ 68.100
Medewerker educatie	177	€ 47.100	€ 53.600	€ 61.100
Medewerker productie	143	€ 40.400	€ 46.000	€ 52.500

Uitkomsten vergelijk algehele Nederlandse Markt (B.V. NL) op basis van 38 uur

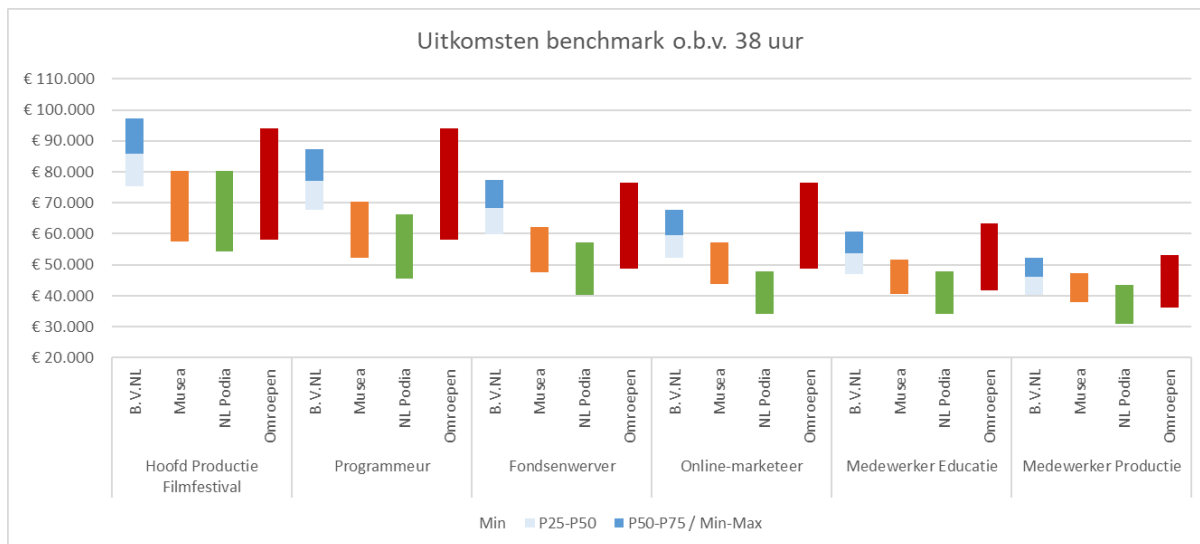
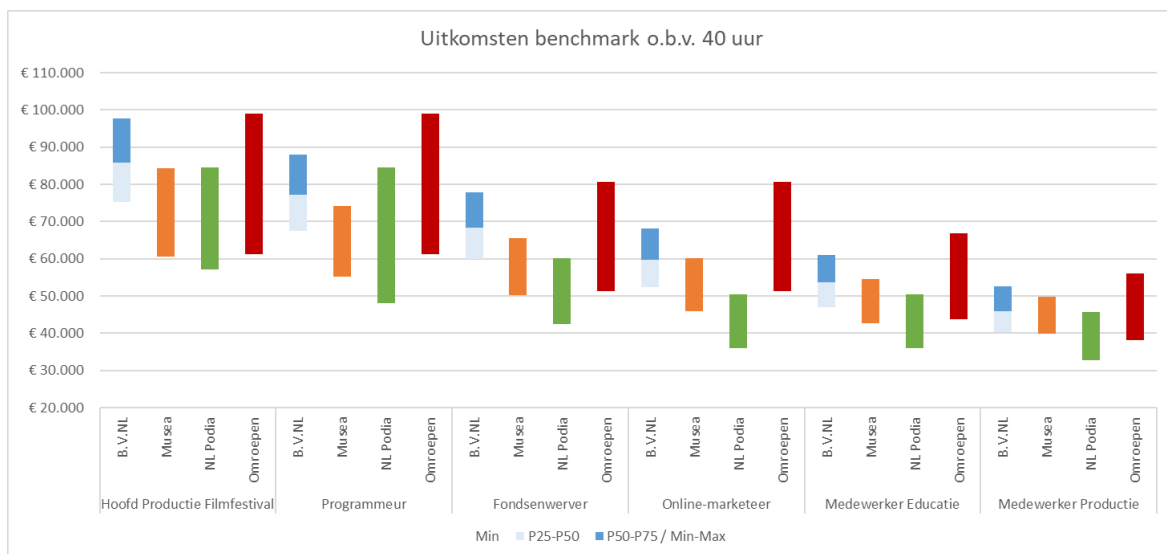
Referentie-functie	USB-score	B.V. NL Vast jaarsalaris		
		P25	P50	P75
Hoofd Productie Filmfestival	282	€ 71.535	€ 81.510	€ 92.910
Programmeur	258	€ 64.220	€ 73.245	€ 83.505
Fondsenwerver	231	€ 56.905	€ 64.885	€ 74.005
Online-marketeer	201	€ 49.780	€ 56.715	€ 64.695
Medewerker educatie	177	€ 44.745	€ 50.920	€ 58.045
Medewerker productie	143	€ 38.380	€ 43.700	€ 49.875

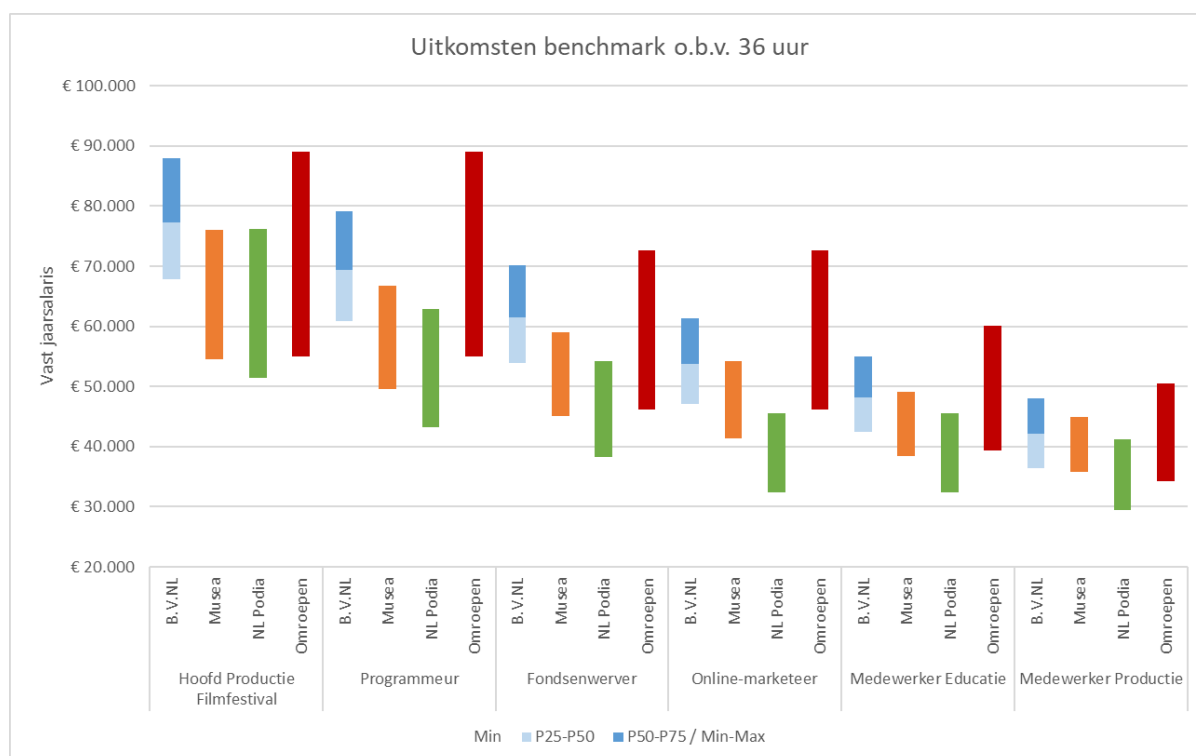
Uitkomsten vergelijk algehele Nederlandse Markt (B.V. NL) op basis van 36 uur

Referentie-functie	USB-score	B.V. NL Vast jaarsalaris		
		P25	P50	P75
Hoofd Productie Filmfestival	282	€ 67.770	€ 77.220	€ 88.020
Programmeur	258	€ 60.840	€ 69.390	€ 79.110
Fondsenwerver	231	€ 53.910	€ 61.470	€ 70.110
Online-marketeer	201	€ 47.160	€ 53.730	€ 61.290
Medewerker educatie	177	€ 42.390	€ 48.240	€ 54.990
Medewerker productie	143	€ 36.360	€ 41.400	€ 47.250

Totaaloverzicht grafieken

In de onderstaande grafiek worden de resultaten van de uitgevoerde benchmarks visueel weergegeven. Hierbij wordt voor de benchmark van de zes referentiefuncties met de Nederlandse organisaties (B.V. NL) het 25e tot het 50e en 50e tot het 75e percentiel weergegeven. Voor de cao's worden de beleidssalarissen weergegeven, namelijk de minimum en maximum van de salarisschalen.







WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG

Nederland is continu in ontwikkeling. Maatschappelijk, economisch en organisatorisch verandert er veel. Al meer dan tachtig jaar volgen wij als adviesbureau deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. De behoefte om iets fundamenteels te betekenen voor mens en maatschappij zit in onze genen. Met onze adviezen en oplossingen hebben we dan ook actief meegebouwd aan het Nederland van vandaag. We zoeken altijd naar duurzame vooruitgang. En gaan pas naar huis als het is opgelost.

Berenschot B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG UTRECHT

Postbus 8039, 3503 RA UTRECHT

030 2 916 916

www.berenschot.nl