

# Richtlijn functie- en loongebouw presentatie-instellingen voor beeldende kunst

Rotterdam, 18 april 2019  
In opdracht van: De Zaak Nu

# Introductie

## Doel van de richtlijn

Deze richtlijn helpt werkgevers en werkenden binnen presentatie-instellingen bij het maken van gefundeerde keuzen op het gebied van lonen, vergoedingen en arbeidsvoorwaarden. De richtlijn draagt daarmee bij aan de professionalisering van de sector presentatie-instellingen.

## Uitgangspunten

De richtlijn functie- en loongebouw voor presentatie-instellingen is opgesteld op basis van de volgende uitgangspunten:

1. De richtlijn gaat uit van een fatsoenlijke beloning voor werkenden in de sector. De richtlijn sluit aan bij de standpunten van het ministerie van OCW, de Raad voor Cultuur en de SER. Allen doen onderzoek naar of steunen ontwikkelingen voor een betere beloning van werkenden in de culturele sector.
2. De richtlijn draagt bij aan het duurzaam produceren en presenteren van hedendaagse (beeldende) kunst.
3. De richtlijn is flexibel in de zin dat deze kan worden gebruikt door verschillende soorten presentatie-instellingen, verschillend in omvang, in omzet en/of in inhoudelijke focus.
  - a. Door het gebruik van een bandbreedte van loonbedragen
  - b. Door het gebruik van beschrijvingen van functieniveaus in plaats van specifieke functiebeschrijvingen
4. De richtlijn biedt niet alleen beschrijvingen van functieniveaus en een bandbreedte van loonbedragen voor werknemers, maar ook een checklist met belangrijke primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden voor presentatie-instellingen.
5. De richtlijn heeft aandacht voor alle werkenden in de sector. Ook over de vergoedingen, arbeidsvoorwaarden en andere aandachtspunten voor zzp'ers, vrijwilligers en stagiairs wordt informatie verschaft.
6. De richtlijn gaat uit van het loon- en prijspeil 2019, jaarlijkse indexatie van het functie- en loongebouw is gewenst. De lonen en vergoedingen in de richtlijn dienen jaarlijks op 1 januari geïndexeerd te worden op basis van de ontwikkeling van het wettelijk minimumloon tussen 1 juli twee jaar eerder (t-2) en 1 juli één jaar eerder (t-1).<sup>1</sup>
7. Vooralsnog dient deze richtlijn als hulpmiddel voor verdere professionalisering voor alle presentatie-instellingen, in de zin dat het een opstap kan zijn naar een uitgebreider functie- en loongebouw voor de sector. Daarnaast dient de richtlijn als referentiekader voor presentatie-instellingen die al een cao of eigen regeling volgen.

---

<sup>1</sup> Voor bijvoorbeeld het jaar 2020 geldt dat de indexatie per 1 januari berust op de procentuele stijging van het wettelijk minimumloon tussen 1 juli 2018 en 1 juli 2019. Daardoor hebben presentatie-instellingen begin juli 2019 – bij de opstelling van de begroting 2020 – al inzicht in de aanpassing van de lonen op 1 januari 2020.

## Onderdelen

<i>Deel</i>	<i>Titel</i>	<i>Te gebruiken om:</i>	<i>Pagina</i>
1	Beschrijving functieniveaus	te bepalen op welk niveau in de organisatie iemand actief is.	4
2	Functie- en loonebouw voor werknemers	te bepalen welk loon een werknemer zou dienen te ontvangen.	9
3	Checklist – arbeidsvoorwaarden voor werknemers	na te gaan welke primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden een werknemer zou moeten en kunnen krijgen en hoe je dit als werkgever kan organiseren.	10
4	Checklist – de zzp'er	te bepalen wat de vergoeding en arbeidsvoorwaarden voor een zzp'er kunnen zijn.	14
5	Checklist – de vrijwilliger	te bepalen wat de vergoeding en arbeidsvoorwaarden voor een vrijwilliger kunnen zijn.	16
6	Checklist – de stagiair	te bepalen wat de vergoeding en arbeidsvoorwaarden voor een stagiair kunnen zijn.	17

### Totstandkoming van de richtlijn

De richtlijn functie- en loonebouw voor presentatie-instellingen is ontwikkeld in opdracht van De Zaak Nu door Lisa Wolters en René Goudriaan, met behulp van een werkgroep van presentatie-instellingen en externe experts. Een rapportage van het onderzoek dat ten grondslag ligt aan de richtlijn kunt u opvragen bij De Zaak Nu.

# Deel 1. Beschrijving functieniveaus

## Introductie

De richtlijn beschrijft vier functieniveaus waarop werkenden binnen presentatie-instellingen actief kunnen zijn: een directieniveau, beleidsmatig niveau, uitvoerend niveau en faciliterend niveau. Hierna volgt voor elk van de niveaus een beschrijving van:

- Algemene kenmerken van het functieniveau.
- Doel van het functieniveau.
- Positie in de organisatie.
- Resultaatgebieden.
- Profiel van werkenden op dit functieniveau.

De beschrijvingen zijn niet zonder meer compleet, het is niet uitgesloten dat een werknemer bijkomende profielkenmerken dient te hebben voor het goed uitvoeren van haar of zijn functie. Deze liggen dan besloten in de specifieke functiekenmerken die iemand moet uitvoeren.

## Belangrijke begrippen

- Strategisch beleid: langetermijnbeleid op artistiek-inhoudelijk, financieel-bedrijfsmatig en ander relevant inhoudelijk terrein.
- Inhoudelijk beleidsterrein: specifiek middellang- en kortetermijnbeleid op het gebied van programmering/tentoonstellingen, communicatie, educatie, bedrijfsvoering en/of onderzoek
- Inhoudelijk werkterrein: specifieke (verzameling van) werkzaamheden binnen een presentatie-instelling die vallen onder inhoudelijke beleidsterreinen zoals: website, publicaties, vrijwilligers, pr.
- Faciliterend werkterrein: specifieke (verzameling van) werkzaamheden binnen een presentatie-instelling die ondersteunend van aard zijn, zoals: gebouwbeheer, secretariaat en ontvangst en begeleiding van publiek.

## Niveaubeschrijving: directie

<i>Algemene kenmerken</i>	Het directieniveau betreft functies met een strategisch karakter. Het directieniveau is onder verantwoording van een Raad van Toezicht of een Bestuur belast met leidinggevende taken op alle beleidsterreinen. Functies die vaak voorkomen op dit werkniveau zijn: <ul style="list-style-type: none"><li>- Algemeen directeur.</li><li>- Artistiek leider.</li><li>- Zakelijk leider.</li></ul>
<i>Doel functieniveau</i>	Het opstellen en realiseren van de artistiek-inhoudelijke, operationele, financieel-bedrijfsmatige en andere beleidsmatige doelstellingen binnen de organisatie en het waarborgen dat de activiteiten van de organisatie op korte en lange termijn aansluiten bij artistieke en maatschappelijke ontwikkelingen. Het directieniveau is verantwoordelijk voor de uitvoering en realisatie van het strategische beleid.
<i>Positie in de organisatie</i>	Werkenden actief op directieniveau geven leiding aan medewerkers actief op het beleidsmatige, uitvoerende en faciliterende niveau. Het directieniveau legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht / het Bestuur. (De voorzitter van) de Raad van Toezicht / het Bestuur oordeelt over het functioneren van het directieniveau en is bevoegd werkenden op het directieniveau aan te stellen en te ontslaan.

<i>Resultaatgebieden</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategisch beleid ontwikkelen en realiseren.</li> <li>- Medewerkers aansturen.</li> <li>- Processen interne organisatie faciliteren.</li> <li>- Subsidies en fondsen werven, inkomsten acquireren.</li> <li>- Strategische doelstellingen behalen.</li> <li>- Contacten onderhouden voor politieke, maatschappelijke en artistieke strategische positionering van de organisatie.</li> </ul>
<i>Profiel</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Academisch of hbo werk- en denkniveau.</li> <li>- Uitgebreide kennis van de kunst- en cultuursector in het algemeen en de (internationale) hedendaagse beeldende kunstsector specifiek.</li> <li>- Kennis van managementtechnieken, organisatie-, personeels-, financieel- en kwaliteitsbeleid.</li> <li>- Sociale vaardigheden voor het motiveren, coachen en instrueren van medewerkers en voor contacten met derden.</li> <li>- Managementvaardigheden voor het leidinggeven en aansturen van de organisatie.</li> <li>- Proactief en ondernemend in het signaleren en inspelen op feitelijke en verwachte artistieke en/of maatschappelijke ontwikkelingen en het (mede) vertalen hiervan in beleid.</li> <li>- Analytisch vermogen voor het structureren van beleidslijnen naar concrete haalbare consistente doelen.</li> <li>- Mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid voor het formuleren van (strategische)beleidsplannen en het onderhouden van contact met in-en externe stakeholders.</li> </ul>

### Niveaubeschrijving: beleidsmatig

<i>Algemene kenmerken</i>	<p>Het beleidsmatig niveau betreft functies met een inhoudelijk en coördinerend karakter. Het beleidsmatig niveau is onder verantwoordelijkheid van het directieniveau belast met inhoudelijke en/of coördinerende taken op verscheidene terreinen. Werkenden actief op dit niveau maken middellangetermijnplannen voor en geven praktische invulling (i.e. projecten, programma's, activiteiten) aan specifieke inhoudelijke beleidsterreinen van de organisatie. Functies die vaak voorkomen op dit werkniveau zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Projectleider, curator, programmeur.</li> <li>- Hoofd of coördinator van programmering / tentoonstellingen / communicatie / educatie / onderzoek.</li> </ul>
<i>Doel functieniveau</i>	<p>Het realiseren van doelstellingen binnen de organisatie behorend bij een specifiek inhoudelijk beleidsterrein. Waarborgen dat de activiteiten van de organisatie op korte en middellange termijn aansluiten bij het strategische beleid van de organisatie.</p>

<i>Positie in de organisatie</i>	Werkenden actief op het beleidsmatige niveau geven leiding aan medewerkers actief op het uitvoerende niveau. Het beleidsmatig niveau legt verantwoording af aan het directieniveau <sup>2</sup> .
<i>Resultaatgebieden</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Specifiek inhoudelijk beleid ontwikkelen en realiseren.</li> <li>- Uitvoerende en faciliterende medewerkers aansturen.</li> <li>- Meedenken met / ondersteunen van directieniveau.</li> <li>- Efficiënt en effectief laten verlopen van de interne organisatie.</li> <li>- Projectmatig fondsen werven, inkomsten acquireren.</li> <li>- Specifieke (operationele) doelstellingen behalen.</li> <li>- Contacten onderhouden.</li> </ul>
<i>Profiel</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Academisch of hbo werk- en denkniveau.</li> <li>- Uitgebreide kennis van het eigen operationele beleidsterrein en van de (internationale) hedendaagse beeldende kunstsector.</li> <li>- Sociale vaardigheden voor het motiveren, coachen en instrueren van medewerkers en voor contacten met derden.</li> <li>- Proactief en ondernemend in het signaleren en inspelen op feitelijke en verwachte beleidsterrein/werkterrein-specifieke ontwikkelingen en het (mede) vertalen hiervan in operationeel beleid.</li> <li>- Analytisch vermogen voor het structureren van beleidslijnen naar concrete haalbare consistente projecten, programma's en activiteiten met bijbehorende taken voor medewerkers.</li> <li>- Mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid voor het vertalen van operationele beleidsplannen naar projecten, programma's en activiteiten..</li> </ul>

### Niveaubeschrijving: uitvoerend

<i>Algemene kenmerken</i>	<p>Het uitvoerend niveau betreft functies met een praktisch en/of coördinerend karakter. Het uitvoerend niveau is onder verantwoording van het beleidsmatig niveau belast met de uitvoering van (delen van) inhoudelijk beleid en/of met de coördinatie van taken op faciliterende werkterreinen.</p> <p>Functies die vaak voorkomen op dit werkniveau zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Medewerker communicatie, educatie, programma, tentoonstellingen, onderzoek.</li> <li>- Coördinator vrijwilligers, office manager, producer.</li> </ul>
<i>Doel functieniveau</i>	<p>Het realiseren van projecten, programma's en andere activiteiten binnen de organisatie behorend bij een specifiek inhoudelijk beleidsterrein. Waarborgen dat de activiteiten op het eigen inhoudelijk werkterrein op korte termijn aansluiten bij het inhoudelijk beleid. En/of: het realiseren van activiteiten op een specifiek faciliterend werkterrein. Waarborgen dat de activiteiten op het faciliterend werkterrein op korte termijn aansluiten bij het financieel-bedrijfsmatig beleid.</p>

<sup>2</sup> Bij het maken van specifieke functiebeschrijvingen dient de hiërarchische positie van de functie helder vermeld te worden. Bijvoorbeeld: de curator ressorteert onder de algemeen directeur.

<i>Positie in de organisatie</i>	Werkenden actief op het uitvoerende niveau sturen medewerkers actief op het faciliterende niveau aan. Het uitvoerend niveau legt verantwoording af aan het beleidsmatig en/of directieniveau <sup>3</sup> .
<i>Resultaatgebieden</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efficiënt en effectief uitvoeren van specifiek inhoudelijk beleid.</li> <li>- Coördinatie van taken op faciliterend werkterrein.</li> <li>- Meedenken met / ondersteunen van beleidsmatig niveau of directieniveau.</li> <li>- Faciliterende medewerkers aansturen.</li> <li>- Projecten, programma's en andere activiteiten realiseren.</li> </ul>
<i>Profiel</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hbo of mbo werk- en denkniveau.</li> <li>- Affiniteit met de (internationale) hedendaagse beeldende kunstsector.</li> <li>- Kennis van een specifiek beleids- en/of werkterrein binnen de organisatie.</li> <li>- Sociale vaardigheden voor het instrueren van medewerkers</li> <li>- Goede analytische vaardigheden voor het vertalen van projecten, programma's en andere activiteiten naar specifieke taken.</li> <li>- Goede mondelinge en schriftelijke vaardigheden.</li> </ul>

### Niveaubeschrijving: faciliterend

<i>Algemene kenmerken</i>	Het faciliterend niveau betreft functies met een uitvoerend en/of ondersteunend karakter. Het faciliterend niveau is onder verantwoording van het uitvoerende of directieniveau belast met de uitvoering van taken die ondersteunend zijn aan of randvoorwaardelijk voor de realisatie van projecten, programma's en andere inhoudelijke activiteiten. Functies die vaak voorkomen op dit werkniveau zijn: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Publieksmedewerker, baliemedewerker, host.</li> <li>- Projectassistent, productieassistent.</li> <li>- Office assistent, secretariaat.</li> <li>- Tentoonstellingsbouwer.</li> </ul>
<i>Doel functieniveau</i>	De uitvoering van faciliterende taken.
<i>Positie in de organisatie</i>	Werkenden actief op het faciliterende niveau leggen verantwoording af aan het uitvoerende niveau <sup>4</sup> .
<i>Resultaatgebieden</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efficiënt en effectief uitvoeren van taken op faciliterend werkterrein.</li> <li>- Ondersteunen van uitvoerend niveau.</li> </ul>

<sup>3</sup> Bij het maken van specifieke functiebeschrijvingen dient de hiërarchische positie van de functie helder vermeld te worden. Bijvoorbeeld: de pr-medewerker ressorteert onder de stafmedewerker communicatie.

<sup>4</sup> Bij het maken van specifieke functiebeschrijvingen dient de hiërarchische positie van de functie helder vermeld te worden. Bijvoorbeeld: de baliemedewerker ressorteert onder de office manager.

<i>Profiel</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Havo of mbo werk- en denkniveau.</li> <li>- Affiniteit met de (internationale) hedendaagse beeldende kunstsector.</li> <li>- Kennis van een specifiek werkterrein binnen de organisatie.</li> </ul>
----------------	--

### Samenvattend

	<i>Directie</i>	<i>Beleidsmatig</i>	<i>Uitvoerend</i>	<i>Faciliterend</i>
<i>Karakter</i>	Strategisch/ inhoudelijk	Inhoudelijk / coördinerend	Praktisch - inhoudelijk / coördinerend – ondersteunend	Uitvoerend - ondersteunend
<i>Focus</i>	Strategisch beleid	Specifiek inhoudelijk beleid	Projecten, programma's en andere activiteiten	Taken

Het komt voor dat iemand op meer niveaus werkt binnen een presentatie-instelling. Hanteer is zo'n geval dan de volgende vuistregel:

- Is een iemand op 2 niveaus actief? En behelst tenminste de helft van het takenpakket of de werktijd per week van de medewerker het hoogste niveau? Ga bij beloning dan uit van het hoogste niveau.
- Is een iemand op 3 of meer niveaus actief? Ga bij beloning dan uit van het middelste niveau.

## Deel 2. Functie- en loongebouw voor werknemers

### Introductie

Het functie- en loongebouw hanteert de vier functieniveaus die in deel 1 zijn beschreven. Met elk functieniveau correspondeert een bandbreedte van loonbedragen voor werknemers: een beginbedrag, een bedrag in het midden en een eindbedrag. Je kunt om verschillende redenen een begin-, midden of eindloonbedrag hanteren, naar aanleiding van bijvoorbeeld de ervaring of specifieke expertise van een werknemer.

Vanwege de grote verschillen in omvang tussen de presentatie-instellingen en de daaruit voortvloeiende verschillen in verantwoordelijkheden en honorering van leidinggevendenden gaan we uit van (1) een loongebouw voor *middelgrote en grote instellingen* (met een jaarlijkse omzet van € 500.000 en meer) en (2) een loongebouw voor *kleine en middelkleine instellingen* (met een jaarlijkse omzet tot € 500.000).

Het loonbedrag heeft betrekking op het bruto maandloon exclusief 8% vakantietoeslag en exclusief vergoedingen en/of toeslagen. De maandbedragen betreffen steeds het loon bij een voltijddienstverband (1 fte).

### Overzicht loonbedragen

Tabellen 2.1 en 2.2 tonen per functieniveau de bruto loonbedragen per maand voor respectievelijk (1) middelgrote en grote presentatie-instellingen en (2) kleine en middelkleine presentatie-instellingen.

Tabel 2.1 Loongebouw middelgrote en grote presentatie-instellingen (omzet € 500.000 en meer), bruto maandbedragen in euro's

	<i>Begin</i>	<i>Midden</i>	<i>Eind</i>
Directie	3.000	4.250	5.500
Beleidsmatig	2.400	3.250	4.100
Uitvoerend	2.000	2.600	3.200
Faciliterend	1.700	2.050	2.400

Tabel 2.2 Loongebouw kleine en middelkleine presentatie-instellingen (omzet tot € 500.000), bruto maandbedragen in euro's

	<i>Begin</i>	<i>Midden</i>	<i>Eind</i>
Directie	2.400	3.250	4.100
Beleidsmatig	2.200	3.000	3.800
Uitvoerend	2.000	2.600	3.200
Faciliterend	1.700	2.050	2.400

De bedragen zijn deels geënt op de cao Toneel en Dans, rekening met de verschillen in omvang van de instellingen, en zijn ook getoetst aan verwante cao's. Voor de onderbouwing verwijzen we naar het *Onderzoek richtlijn functieloongebouw presentatie-instellingen voor beeldende kunst*.

## Deel 3. Checklist – arbeidsvoorwaarden voor werknemers

### Introductie

In deze checklist worden de primaire en relevante secundaire arbeidsvoorwaarden voor werknemers van presentatie-instellingen benoemd. Waar mogelijk worden aandachtspunten of opties voor het organiseren van een arbeidsvoorwaarde gegeven.

### Primaire arbeidsvoorwaarden

Primaire arbeidsvoorwaarden zijn de zaken waarover de werknemer en werkgever altijd afspraken maken. Onder primaire arbeidsvoorwaarden vallen over het algemeen loon, arbeidsduur, werktijden en vakantiedagen.

Veel van deze arbeidsvoorwaarden zijn wettelijk vastgelegd, worden overeengekomen in de arbeidsovereenkomst en/of staan opgenomen in de cao of in een eigen arbeidsvoorwaardenregeling van een organisatie. Welke primaire arbeidsvoorwaarden leg je in ieder geval vast, hetzij in een arbeidsovereenkomst hetzij door daarin te verwijzen naar een cao of eigen regeling?

<i>Onderwerp</i>	<i>Toelichting</i>
Hoofdtaken van de werknemer	-
Duur van de arbeidsovereenkomst	Bijvoorbeeld 1 jaar of voor onbepaalde tijd.
Regels voor aangaan, wijzigen, opzeggen en beëindigen van de arbeidsovereenkomst	<ul style="list-style-type: none"><li>- Denk bijvoorbeeld aan de proeftijd en opzegtermijn.</li><li>- Maar ook aan regels omtrent de omgang met geschillen, het relatiebeding, concurrentiebeding en geheimhouding.</li><li>- Relevante wetgeving: Boek 7 van het (Nieuw) Burgerlijk Wetboek.</li></ul>
Salaris van de werknemer	Relevante wetgeving: minimumloon en minimum vakantietoeslag (8% van het bruto loon).
Arbeidsduur en werktijden	<ul style="list-style-type: none"><li>- De hoeveelheid uren per dag, week of maand de werknemer in dienst is en of zij of hij op specifieke tijden en dagen moet werken.</li><li>- In de praktijk varieert de reguliere werktijd per week bij voltijd van 36 uur tot 40 uur.</li><li>- Relevante wetgeving: arbeidstijdenwet.</li></ul>
Vakantiedagen	<ul style="list-style-type: none"><li>- Het wettelijk minimum aantal vakantiedagen is vier werkweken per jaar, dus bij bijvoorbeeld een werkweek van 36 uur gaat het om 18 dagen.</li><li>- Denk aan hoe om te gaan met het administreren, opnemen, vervallen en meenemen van vakantiedagen, bijvoorbeeld bij ziekte of einde dienstverband.</li><li>- Relevante wetgeving: Burgerlijk Wetboek - Artikel 7: 634.</li></ul>

Denk als werkgever ook aan de volgende zaken:

- Een goed werkende salaris- en personeelsadministratie.
- Een werkwijze voor het bespreken en beoordelen van het functioneren van werknemers.
- De werkgever heeft een zorgplicht jegens werknemer en dient zich ten minste aan de arbo-regels te houden opgenomen in de Arbeidsomstandighedenwet. Dit gaat bijvoorbeeld om: het hebben van een ziekteverzuimprocedure, veilige en gezonde werkplekken en een vertrouwenspersoon.
- De algemene wet gelijke behandeling staat niet toe dat een werkgever bij het aanbieden van werk onderscheid maakt tussen mensen op grond van bijvoorbeeld godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht, nationaliteit, seksuele oriëntatie of burgerlijke staat.
- Afsluiten van een ziekteverzuimverzekering die de loondoorbetaling van een zieke werknemer dekt.
- Afsluiten van een algemene bedrijfsaansprakelijkheidsverzekering.

### Secundaire arbeidsvoorwaarden

Secundaire arbeidsvoorwaarden zijn voorwaarden die de werknemer afsprekt met de werkgever bovenop de primaire arbeidsvoorwaarden. Het kunnen financiële regelingen zijn, bijvoorbeeld een reiskostenvergoeding, maar ook niet-financiële regelingen bijvoorbeeld rondom flexibiliteit, laptops en telefoons. Secundaire arbeidsvoorwaarden zijn niet wettelijk verplicht. De voorwaarden worden in de arbeidsovereenkomst vastgelegd of zijn vastgelegd in een cao of eigen regeling van de organisatie. In deze checklist worden bij vijf categorieën een aantal relevante secundaire arbeidsvoorwaarden genoemd met bijbehorende aandachtspunten of opties.

#### Categorie 1: extra of uitgesteld inkomen

<i>Arbeidsvoorwaarde</i>	<i>Opties of aandachtspunten</i>
Pensioenregeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collectief aansluiten bij een pensioenfonds of afsluiten van een pensioenverzekering. Aandachtspunt: iedere werknemer is dan verplicht mee te doen en goedkeuring te geven, het is daarmee inflexibel wanneer je zou willen overstappen. Optie: het pensioenfonds Zorg en Welzijn.</li> <li>- Percentage bovenop het loon van werknemers betalen dat zij kunnen gebruiken voor een pensioenvoorziening, bijvoorbeeld in combinatie met een x aantal uren pensioenadvies. Aandachtspunt: afhankelijk van het aantal werknemers kan dit een tijdrovende en kostbare optie zijn.</li> </ul>
Overwerkregeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bij structureel overwerk kunnen werknemers gecompenseerd worden in geld, door middel van een overwerktoeslag, ook kan de werkgever overwegen of een werknemer een uitbreiding van het contract moet hebben.</li> <li>- Bij incidenteel overwerk kunnen werkgever en werknemer afspraken maken over compensatie in tijd.</li> </ul>
Regelingen en verzekeringen voor extra inkomen bij arbeidsongeschiktheid, ongeval	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeidsongeschiktheid: Afsluiten van een arbeidsongeschiktheidsverzekering om inkomen van werknemer aan te vullen.</li> <li>- Ongeval: Afsluiten zakelijke ongevallenverzekering om eenmalig een bedrag uit te keren aan een werknemer na een ongeval.</li> </ul>

Compensatie werken in het weekend, avonden	Je kunt werknemers die in het weekend of avonden werken een toeslag geven, boven op het normale uurloon.
Prestatiebeloning	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eenmalig belonen van een werknemer die een uitzonderlijke prestatie heeft neergezet.</li> <li>- Aandachtspunt: de leidinggevende moet kunnen beargumenteren waarom de beloning gerechtvaardigd is.</li> <li>- Structurele prestatiebeloningen (bijvoorbeeld jaarlijks, voor alle werknemers) moeten wel voorzien worden van beoordelingscriteria en de werkwijze hiervoor moeten worden opgenomen in een Beoordelingsbeleid.</li> </ul>
13 <sup>de</sup> maand	Je betaalt ieder jaar een dertiende maand uit aan je werknemers of ieder jaar kijk je aan de hand van de jaarresultaten of je een dertiende maand uitbetaalt aan werknemers.

### Categorie 2: vervoer

<i>Arbeidsvoorwaarde</i>	<i>Opties of aandachtspunten</i>
Reiskostenvergoeding	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maak voor de vergoeding van reiskosten onderscheid tussen woon-werkverkeer en andere reiskosten.</li> <li>- De standaard reiskostenvergoeding bedraagt 19 cent per kilometer.</li> <li>- Je kunt de reiskostenvergoeding regelen door middel van declaraties van vervoersbewijzen en kilometeroverzichten van werknemers en door middel van een vaste vergoeding.</li> </ul>
Auto, fiets of scooter van de zaak	In 2020 wordt een regeling voor fiets van de zaak geïntroduceerd.

### Categorie 3: communicatie

<i>Arbeidsvoorwaarde</i>	<i>Opties of aandachtspunten</i>
Telefoonkostenvergoeding	Je kunt de telefoonkostenvergoeding regelen door middel van declaraties van werknemers en door middel van een vaste vergoeding.
Telefoon, tablet of laptop van de zaak	-

### Categorie 4: ontwikkeling

<i>Arbeidsvoorwaarde</i>	<i>Toelichting</i>
Scholing: learning on the job en mentoring	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Door middel van interne trainingen, begeleiding, feedback en coaching met een mentor binnen de organisatie ontwikkelt een werknemer zich.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hiervoor geldt dat de interne organisatie deze verantwoordelijkheid moet kunnen dragen: in capaciteit en competentie.</li> <li>- Learning on the job wordt doorgaans toegepast in organisaties met praktische werkzaamheden.</li> </ul>
Scholing: opleidingen en cursussen	<p>Werknemers kunnen individueel of in een groep een opleiding of cursus volgen van een externe opleider.</p> <p>Dit kan op eigen verzoek van een werknemer of op verzoek van de werkgever.</p>
Up to date blijven	<p>Werknemers onderhouden hun kennis van wat er speelt binnen hun werkveld door het bezoeken van congressen, symposia, tentoonstellingen, netwerkevenementen etc. of door de aanschaf van bijvoorbeeld vakliteratuur.</p>

Voor alle regelingen die je treft op het gebied van de ontwikkeling van werknemers geldt dat deze op verscheidene wijze ingericht kunnen worden, denk aan:

- Wijze van budgettering: niet budgetteren, budget vaststellen per werknemer of voor de gehele organisatie.
- Toewijzingsgronden: vrij te besteden budget door werknemer, op grond van een persoonlijk ontwikkelplan van de werknemer, in overleg met leidinggevende van werknemer, in overleg met werknemer zelf.
- Wijze van aanvragen: per geval, per half jaar of per jaar, mondeling of schriftelijk.
- Noodzaak tot terugbetalen van ontwikkelkosten bij verbreken arbeidscontract.
- Wijze van evalueren van de opgedane kennis met de werknemer en van delen van die kennis met anderen in de organisatie.

#### Categorie 5: betaald verlof en thuis werken

<i>Arbeidsvoorwaarde</i>	<i>Opties of aandachtspunten</i>
Bovenwettelijke verlofdagen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het kan gaan om bijvoorbeeld extra vakantiedagen, ouderschaps- zwangerschapsverlof, zorgverlof (mantelzorg).</li> <li>- Opties voor wat betreft het loon: met behoud van loon, met gedeeltelijk behoud van loon, zonder behoud van loon.</li> <li>- Relevante wetgeving: Wet Arbeid en Zorg.</li> </ul>
Flexibel werken: Flexibele werktijden en Thuis werken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De werknemer kan een verzoek tot wijzigen indienen voor haar of zijn arbeidsduur, werktijden en/of arbeidsplaats op grond van de wet flexibel werken.</li> <li>- Aandachtspunten thuis werken: verbind duidelijke voorwaarden aan het thuis werken van de werknemer, leg de afspraken schriftelijk vast en zorg dat de overeenkomst eenzijdig gewijzigd kan worden, bijvoorbeeld bij slecht presteren.</li> </ul>

## Deel 4. Checklist – de zzp'er

### Introductie

Zzp'ers kunnen op zowel het directieniveau als op het beleidsmatige, uitvoerende en faciliterende niveau binnen organisaties actief zijn. Doorgaans voert een zzp'er incidenteel of projectmatig werk uit, zonder gezagsverhouding met andere medewerkers van de organisatie. Daarvoor ontvangt de zzp'er een vergoeding (fee, honorarium), maar geen loon. Dit deel van de richtlijn bevat een aantal opties en aandachtspunten voor de vergoeding en arbeidsvoorwaarden voor zzp'ers.

### Vergoedingen

De richtlijn functie- en loongebouw kan de basis vormen voor het berekenen van de vergoeding voor een zzp'er, maar alleen als deze ingezet wordt voor:

- Incidenteel voorkomende werkzaamheden;
- werkzaamheden voor korte duur;
- werkzaamheden waarvoor bijzondere competenties zijn vereist en/of
- werkzaamheden waarbij de gezagsverhouding ontbreekt.

Het overeen te komen dag- of uurtarief is dan minimaal gelijk aan het bij het functieniveau horende loonniveau (inclusief 8% vakantietoeslag), verhoogd met ten minste 30%. Let op: dit is dan nog exclusief btw.

### Maandtarief – dagtarief – uurtarief

- Het dagtarief is gelijk aan het maandtarief gedeeld door 21,67 (= het gemiddeld aantal werkdagen in de maand).
- Het uurtarief is gelijk aan het dagtarief gedeeld door de normale arbeidsduur per dag.
  - o Bij de in de culturele sector doorgaans gebruikelijke 36-urige werkweek is dat 7,2 uur. In dat geval komt het uurtarief overeen met 1/156<sup>ste</sup> van het maandtarief.
  - o Bij een 38-urige werkweek bedraagt het uurtarief 1/165<sup>ste</sup> van het maandtarief.
  - o Bij een 40-urige werkweek is dat 1/173<sup>ste</sup>.

### Rekenvoorbeeld

#### Stap 1. Functieniveau en ervaringsniveau vaststellen

Een (middel)grote presentatie-instelling (omzet van € 500.000 of meer) huurt een freelance curator met *gemiddeld ervaringsniveau* in. Curatoren zijn ingedeeld op het functieniveau *beleidsmatig*.

#### Stap 2. Maandtarief berekenen

Voor een curator met een gemiddeld ervaringsniveau in loondienst van een (middel)grote presentatie-instelling geldt exclusief vakantietoeslag een bruto maandbedrag van € 3.250. Inclusief 8% vakantietoeslag komt dat neer op € 3.510 per maand. Voor een curator die als zzp'er wordt ingehuurd, geldt een opslag van ten minste 30% op het bruto maandbedrag inclusief vakantiegeld. In dit voorbeeld betekent dit dat het maandbedrag met ten minste € 1.053 (=0,30 x € 3.510) wordt verhoogd. Daarmee komt het *maandtarief* van deze zzp curator uit op ten minste € 4.563.

#### Stap 3. Dag- of uurtarief berekenen

Het *dagtarief* bedraagt dan ten minste € 210,57 (= € 4.563 / 21,67). Bij een 36-urige werkweek correspondeert dat in dit geval met een *uurtarief* van ten minste € 29,25 (= € 4.563 / 156). De gepresenteerde bedragen zijn steeds exclusief btw.

## Arbeidsvoorwaarden

Arbeidsvoorwaarden zijn er voor werknemers in vaste of tijdelijke dienst. Maar ook voor zzp'ers moet en kan een werkgever een vorm van arbeidsvoorwaarden organiseren. Dat doet zij of hij dan als opdrachtgever.

Een aantal zaken moet minimaal worden vastgelegd in een opdrachtovereenkomst tussen opdrachtgever en opdrachtnemer:

- Gegevens van de opdrachtnemer en opdrachtgever.
- Omschrijving van de werkzaamheden: wat is het beoogde eindresultaat?
- Begin- en einddatum van de opdracht.
- Vergoeding voor de werkzaamheden en het bijbehorende btw-percentage.
- Vergoeding voor de gemaakte onkosten: spreek af voor wie de kosten zijn.
- Betalingsvoorwaarden: wanneer wordt er gefactureerd, en op welke wijze?
- Verplichtingen en zorg van de opdrachtgever: ook voor opdrachtgevers geldt de zorgplicht.
- Zelfstandigheid opdrachtnemer: er mag geen gezagsverhouding zijn.
- Vrijwaring opdrachtgever en opdrachtnemer: preventief verdelen van de risicoverdeling, bijvoorbeeld in het geval van een naheffingsaanslag loonbelasting.
- Aansprakelijkheid en verzekering: wie is voor wat verantwoordelijk bij een ongeval, schade of letsel?
- Opzegging van de overeenkomst.

## Deel 5. Checklist – de vrijwilliger

### Introductie

Vrijwilligers kunnen op verschillende functieniveaus in een presentatie-instelling actief zijn, maar zijn doorgaans actief op het faciliterende niveau. Vrijwilligers voeren dan ondersteunende werkzaamheden uit. Kenmerkend voor vrijwilligerswerk is dat het een maatschappelijk belang dient, geen winstoogmerk heeft en niet in de plaats van een betaalde baan komt. Daarbij mag de eventuele vergoeding voor inzet en/of kosten van de vrijwilliger (vrijwilligersvergoeding) niet in verhouding staat tot de omvang en het tijdsbeslag van het werk. In dit deel van de richtlijn wordt een aantal opties en aandachtspunten gegeven voor de vergoeding en arbeidsvoorwaarden voor vrijwilligers.

### Vergoedingen

Je kunt afspreken met een vrijwilliger om haar of hem te vergoeden voor diens inzet en/of gemaakte kosten, zoals reiskosten. Als je dat doet is het raadzaam om met een vrijwilligersvergoeding te werken, deze hoeft niet aangegeven en belast te worden. Van een vrijwilligersvergoeding is sprake wanneer de volgende maximale bedragen worden gehanteerd:

- Heb je afgesproken dat je voor de inzet per uur van de vrijwilliger een vergoeding biedt? Is de vrijwilliger 22 jaar of ouder? Dan kun je een vergoeding bieden van maximaal €4,50 per uur, met een maximum van €170,- per maand en €1.700,- per jaar<sup>5</sup>.
- Heb je afgesproken dat je voor de inzet per uur van de vrijwilliger een vergoeding biedt? Is de vrijwilliger jonger dan 22 jaar? Dan kun je een vergoeding bieden van maximaal €2,50 per uur, met een maximum van €170,- per maand en €1.700,- per jaar<sup>6</sup>.
- Heb je niets afgesproken met de vrijwilliger over vergoedingen? Maar is de vergoeding zo laag dat deze niet in verhouding staat tot de omvang en tijdsbeslag van het werk? Dan mag je een vergoeding bieden van maximaal € 170 per maand en € 1.700 per jaar.

Deze bedragen gelden ook voor vrijwilligers met een bijstandsuitkering en WW-uitkering. Voor de vergoeding van onkosten (bijvoorbeeld reiskosten) geldt dus dat wanneer deze opgeteld worden bij de vergoeding voor de inzet van de vrijwilliger per uur en boven de maximale vergoeding uitkomen er geen sprake meer is van een vrijwilligersvergoeding. Dat betekent dat er loon- en inkomstenbelasting over betaald moet gaan worden.

### Andere arbeidsvoorwaarden

Ook voor vrijwilligers moet en kan een werkgever arbeidsvoorwaarden organiseren. Het is raadzaam deze vast te leggen in een vrijwilligersovereenkomst. In zo'n overeenkomst kun je de volgende onderwerpen opnemen:

- De werkzaamheden van de vrijwilliger.
- Aanvang en einde van de overeenkomst, proefperiode.
- Begeleiding, informatie en scholing.
- Vergoeding van inzet en onkosten.
- Verzekeringen: ook voor vrijwilligers geldt dat zij onder de zorgplicht van de werkgever vallen. Delen van de arbowetgeving zijn ook op vrijwilligers van toepassing. Denk aan het afsluiten van een algemene bedrijfsaansprakelijkheidsverzekering en een ongevalverzekering.
- Omgang met conflicten, geheimhoudingsplicht.

Voor sommige functies in vrijwilligerswerk is een Verklaring Omtrent Gedrag (VOG) nodig.

---

<sup>5</sup> Deze bedragen gelden sinds 1 januari 2019.

<sup>6</sup> Deze bedragen gelden sinds 1 januari 2019.

## Deel 6. Checklist – de stagiair

### Introductie

Stagiairs kunnen op het uitvoerende en faciliterende niveau van een presentatie-instelling actief zijn. Er bestaan verschillende soorten stages: afstudeerstages, meeloopstages, snuffelstage en een maatschappelijke stage. Kenmerken voor een stagiair is dat deze met een leerplan en -doelen werkt, een stagebegeleider of mentor heeft, boventallig is en geen loon ontvangt. Een stagiair kan wel een vergoeding ontvangen. In dit deel van de richtlijn wordt een aantal opties en aandachtspunten gegeven voor de vergoeding en arbeidsvoorwaarden voor stagiairs.

### Vergoedingen

Je bent niet verplicht een stagevergoeding te bieden, tenzij dat staat vastgelegd in een cao die de organisatie volgt. Wanneer een stagiair meewerkt in de organisatie is het redelijk een vergoeding te bieden. Je kunt de vergoeding af laten hangen van het opleidingsniveau, hoeveelheid werkervaring en het studiejaar van de stagiair. In de cao Toneel en Dans wordt bijvoorbeeld als minimum een vergoeding van €300,- per maand bruto bij 5 volledige stagedagen per week<sup>7</sup> geboden.

### Andere arbeidsvoorwaarden

Ook voor stagiairs moet en kan een werkgever arbeidsvoorwaarden organiseren. Het is raadzaam deze vast te leggen in een stageovereenkomst. In zo'n overeenkomst kun je de volgende onderwerpen opnemen:

- Gegevens van de stagiair, het opleidingsinstituut en jouw organisatie.
- Begin- en einddatum van de stage.  
En wanneer jij en/of de stagiair de overeenkomst mogen beëindigen.
- Werktijden.
- Stagewerkzaamheden.
- Begeleiding van de stage en leerdoelen.
- Hoogte van de stagevergoeding, incl. eventuele onkostenvergoeding, zoals de reiskosten.
- Aantal vakantiedagen.
- Aansprakelijkheid en regeling bij ziekte of ongelukken op het werk.  
Ook voor stagiairs geldt dat zij onder de zorgplicht van de werkgever vallen. Voor de Arbowet zijn stagiairs werknemers. Denk aan het afsluiten van een algemene bedrijfsaansprakelijkheidsverzekering en een ongevalverzekering.
- Geheimhoudingsplicht.

---

<sup>7</sup> Cao Toneel en Dans, artikel 48.